

Tilburg University

Overleg: Niet voor de vorm!

Vermeulen, P.B.E.

Publication date:
2011

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Vermeulen, P. B. E. (2011). *Overleg: Niet voor de vorm! Participatief gedrag binnen vormen van overleg.* [, Tilburg University]. Kluwer.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Overleg: niet voor de vorm!

Overleg: niet voor de vorm!

Participatief gedrag binnen vormen van overleg

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg University,
op gezag van de rector magnificus, prof. dr. Ph. Eijlander,
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college voor
promoties aangewezen commissie in de aula van de Universiteit op
vrijdag 9 december 2011 om 16.15 uur
door Patrick Bernardus Erna Vermeulen
geboren op 8 juli 1972 te Hulst

De promotores:

Prof. dr. ir. R. Goodijk

Prof. dr. T.B.C. Poiesz

De promotiecommissie:

Prof. dr. J.L.A. Geurts

Prof. dr. J.C. Looise

Prof. dr. A. Nauta

Prof. dr. J. Paauwe

Prof. dr. A.A.L.G. Wentink

Het omslag van het boek is gebaseerd op:

The Origin of Species (2007)

Olieverf op doek (200 x 275 cm)

Knikov (Philip Knipscheer en Bob Kovel)

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 90 13 09754 2

NUR 708

© 2011 Kluwer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: Kluwer, Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn/Kluwer, Postbus 23, 7440 GA Deventer.

Inhoudsopgave

Voorwoord		9
Deel I	Verkenning van het veld	13
Hoofdstuk 1	Inleiding	15
Hoofdstuk 2	Participatie en participatief gedrag	23
	2.1 Directe en indirecte participatievormen	23
	2.2 Formele, informele en vereiste participatie	25
	2.3 Bestaande indelingen nader beschouwd	27
	2.4 Definities	29
Hoofdstuk 3	Beïnvloedende factoren: stand van zaken literatuur	35
	3.1 Maatschappelijke context	35
	3.2 Organisatie	40
	3.3 Vorm- en groepskenmerken	46
	3.4 Individu	52
	3.5 Samenvatting en conclusies literatuuronderzoek	59
Deel II	Theoretisch kader	65
Hoofdstuk 4	Theorievorming	67
	4.1 Ontwikkeling van een theoretisch model van individueel participatief gedrag	67
	4.2 Gedragsmodellen	74
	4.2.1 McClellands prestatiemotivatie	75
	4.2.2 Locke en Latham's doelbepaling en Bandura's self-efficacy	77
	4.2.3 Verwachtingstheorieën: Edwards, Vroom en Porter-Lawler	78
	4.2.4 Theorie van gepland gedrag van Ajzen en Fishbein	81
	4.2.5 Triade-model van Poiesz	84

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Hoofdstuk 5	Theoretisch model van participatief gedrag	89
5.1	Beoordeling bestaande gedragsmodellen	89
5.2	Nadere beschouwing van het Triade-model	95
5.2.1	Algemene opbouw van het model	95
5.2.2	Opbouw factoren: intrinsiek en extrinsiek	97
5.2.3	Constantheid factoren	98
5.2.4	Waardebepaling van de Triade-factoren	99
5.3	Theoretisch model van participatief gedrag	100
Deel III	Empirisch onderzoek	107
Hoofdstuk 6	Opzet empirisch onderzoek	109
6.1	Uitgangspunten empirisch onderzoek	109
6.2	Onderzoeksontwerp	112
6.2.1	Instrumentontwikkeling Triade-factoren in relatie tot participatief gedrag	114
6.2.2	Methodologische verantwoording contextualisering	118
6.2.3	Procedure	120
6.2.4	Operationalisaties	124
6.2.4.1	Voormeting overlegdeelnemers	124
6.2.4.2	Nameting overlegdeelnemers	127
6.2.4.3	Voor- en nameting voorzitters	131
Hoofdstuk 7	Resultaten	135
7.1	De onderzoeksgroep	137
7.1.1	Respons	138
7.1.2	Representativiteit	140
7.2	Participatief gedrag	144
7.2.1	Specifieke gedragingen	146
7.2.2	Verschillen tussen organisaties en overlegtypen	147
7.2.3	Demografische kenmerken en verschillen in participatief gedrag	149
7.3	Participatief gedrag en effecten van gedrag	153
7.3.1	Individuele effecten	154
7.3.2	Organisatie-effecten	158
7.3.3	Verbanden tussen effecten	160
7.4	De generieke Triade-meting en participatief gedrag	163
7.4.1	Subjectieve inschattingen van de Triade-factoren	164

7.4.2	Onafhankelijkheid factoren	169
7.4.3	De relatie tussen de Triade-factoren en gedrag	171
7.4.3.1	Algemene samenhang Triade-factoren en gedrag	171
7.4.3.2	Discriminantanalyse clusters	172
7.4.3.3	Multipele regressie	174
7.4.3.4	Samenvatting analyses Triade-factoren	176
7.5	Specifieke invloeden op de gecombineerde Triade-meting en individueel participatief gedrag	177
7.5.1	Specifieke beïnvloedende factoren: Motivatie	180
7.5.2	Specifieke beïnvloedende factoren: Capaciteit	189
7.5.3	Specifieke beïnvloedende factoren: Gelegenheid	195
Hoofdstuk 8	Samenvatting resultaten en discussie	207
Hoofdstuk 9	Conclusies en aanbevelingen	219
	Literatuur	233
	Samenvatting	247
	Summary	259
	Curriculum Vitae	271
	Bijlagen	273
A	Betrouwbaarheden constructen	275
B	Vergelijking parametrische en nonparametrische correlatiematrix participatieve gedragingen	279
C	Discriminantanalyse clusters	281

Voorwoord

Van kinds af aan heb ik me verbaasd over de rollen van ‘baas’ en ‘arbeider’. Over de wonderlijke verhouding tussen die twee. Over het feit dat ze zich soms intensief tegen elkaar afzetten, om vervolgens te benadrukken dat ze echt bij elkaar horen. De een wil hogerop, de ander ‘een van de mensen zijn’. Maar ook weer niet helemaal. Want je bent toch vooral onderdeel van je eigen groep.

Inmiddels zijn de termen baas en arbeider behoorlijk uit de tijd en heeft ook mijn verbazing nieuwe lagen gekregen. Ik praat nu over leidinggevend en medewerkers en over afstemming, communicatie en ontplooiing. Over het verband tussen leiding geven en leiding nemen. Ik voel me verbonden met werknemers en ben tegelijkertijd lid van de GITP directie geworden. Ik hoor in beide werelden thuis.

In mijn studie psychologie kreeg ik verklaringen aangereikt, maar mijn verwondering is nooit verdwenen. Nog steeds treft het mij als mensen zich ineens anders gaan gedragen als de directeur er bij is. Hoe komt het toch dat mensen die potentieel zoveel te melden hebben, dat dan niet (meer) doen? Die vraag zal me waarschijnlijk altijd blijven bezig houden. Het is die verwondering die de start vormde van dit proefschrift.

Pier Vellinga, hoogleraar Klimaat Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam omschreef zijn beginvraag als volgt: “Waarom zijn er wolken? Alleen een kind durft deze vraag te stellen. En wat zeg je dan? Ga je in op de verdamping van zeewater bij mooi weer en vertel je over waterdamp dat in de hogere, koudere lucht condenseert en met de wind het land in drijft? Of vertel je over het belang van schaduw en regen voor mens en natuur? Onderzoek begint met verwondering en nieuwsgierigheid. Later komt daar ambitie en gedrevenheid bij (2004, p. 140)”. Ook in mijn werkzame leven vormen ambitie en gedrevenheid de drijvende krachten om steeds opnieuw weer met mijn beginvraag aan de slag te gaan. In de begeleiding van ondernemingsraden en bestuurders, in publicaties over participatie en medezeggenschap en nu als promovendus aan Tilburg University.

Het onderzoek waarvan dit proefschrift verslag doet, is voor mij een nieuwe manier geweest om naar gedrag van mensen in overlegsituaties te kijken. Het is een erg bevredigende manier gebleken. Natuurlijk omdat het onderzoek nieuwe

gezichtspunten heeft opgeleverd. Door preciezer te kijken naar wat leidinggevend en medewerkers feitelijk doen binnen het overleg, is het inzicht in wat overleg succesvol maakt vergroot. Wetenschappelijk onderzoek bleek ook een prettige manier van kijken te zijn. Niet eerder had ik de ruimte genomen om zo fundamenteel het functioneren van overleg in Nederland te onderzoeken. Praktijk en wetenschap kwamen voor het eerst samen en dat smaakt naar meer. Meer wetenschappelijk onderzoek, maar ook andere manieren om het wezen van het overleg te doorgronden.

Ik ben ervan overtuigd dat andere invalshoeken steeds nieuwe kanten laten zien van hetzelfde fenomeen. Zo kan de Sociologie ons leren wat cultureel bepaald is in overleg en wat niet. De Geschiedenis geeft inzicht in de ontwikkeling van arbeidsverhoudingen en de mechanismen van verandering. De Filosofie en de Ethiek laten ons nadenken over de grondslagen en moraliteit van participatie en de Kunsten laten ons beleven wat analyse dreigt weg te halen.

De foto op het omslag is van een schilderij van het kunstenaarsduo Knikov (met dank aan Bob Kovel en Philip Knipscheer!), dat me in een oogopslag meer vertelde over overleg dan ik in een hoofdstuk kan beschrijven. Het beeld trof mij. Ik zag meteen een groep mensen, geplaatst aan een ronde tafel. Allen op fysiek even grote afstand van elkaar maar de gevoelde afstand lijkt te verschillen. De zuigende kracht die van de kolk uitgaat, zoals een onderwerp alle aandacht naar zich toe kan trekken. Mensen die een draaikolk zien, maar niet de kern. En wie kijkt nog rond?

Een wetenschappelijk onderzoek? Ik zou het zo weer doen, maar niet dit jaar. Daarvoor verheug ik me teveel op de ruimte die gaat ontstaan om zowel in werk als privé weer allerlei andere zaken op te pakken. Bovendien is nu het meest leuke moment van het schrijven van een proefschrift aangebroken: de gelegenheid die ik heb om mensen die dichtbij me staan te bedanken. Daarna moet je ook een tijdje je mond kunnen houden.

Allereerst wil ik mijn fantastische collega's van GITP Medezeggenschap en het bedrijfsbureau van GITP bedanken voor de ruimte die ze me gaven en de gevoelde steun. Zonder iemand tekort te willen doen wil ik in het bijzonder Willem Allertz bedanken, die als geen ander begreep wat het betekent om te promoveren in combinatie met nog een baan. Steven van Slageren bedank ik voor vele mooie gesprekken en vriendschap. En Alma Leistra en Carla Schenk voor hun niet aflatende interesse en ondersteuning.

Graag bedank ik de deelnemers aan het onderzoek. Zonder hen geen resultaat! Aan de pilot hebben enkele van mijn vaste en gewaardeerde klanten meegewerkt. In het hoofdonderzoek medewerkers en leidinggevend van de OsiraGroep en

Tilburg University. Veel dank ben ik verschuldigd aan Patrick Adriaans en Jan Smit voor hun tomeloze inzet en aan Huub Dekkers.

Een bijzonder woord van dank ben ik verschuldigd aan de directie van GITP, in het bijzonder Han Looten, Marijke Frijters en Bas Rietdijk, die aan het begin stonden van dit proefschrift en Hans van der Moolen en Arthur Verheul, die me in de gelegenheid hebben gesteld het ook af te maken.

Gedurende het onderzoeksproces ben ik verbonden geraakt met GITP Research. Mijn collega's daar hebben me geholpen en geïnspireerd. In het bijzonder wil ik Alec Serlie en Emiel van Eijk bedanken en Rob van Leeuwen die me bij veel statistische vragen geweldig heeft geholpen. En verder mijn collega's van Bidoc: Marijn Alofs en Carla Lambert die mijn onverzadigbare honger naar literatuur steeds wisten te stillen. Graag bedank ik Jan Karel van het GBIO voor het aanleveren van data over ondernemingsraden. We gaan het GBIO nog missen! Frank van den Nieuwenhuijzen dank ik voor de tekstcorrecties en Denise Cooper-Kiddle voor de vertaling.

Ik heb gedurende de afgelopen jaren het genoeg gehad enkele collega's te mogen begeleiden en inwerken. Twee van hen hebben het op zich durven te nemen mijn paranimfen te zijn: Pieter Landwehr Johan en Pieter van Beurden. Hun werk moet voor een deel nog beginnen als ik dit schrijf, maar ik wil hen toch alvast zeer bedanken voor hun meedenken en relativering over "mijn werkstukje" en de herhaalde vraag: "Is het nou nog niet af?". Zij waren gedurende het proces het meest betrokken bij mijn werk en mijn gevoel daarover. En betrokkenheid telt. Met veel plezier denk ik terug aan onze inspirerende gesprekken.

Ik maak graag van de gelegenheid gebruik de leden van de promotiecommissie te bedanken: Prof. dr. Jac Geurts, Prof. dr. Jan Kees Looise, Prof. dr. Aukje Nauta, Prof. dr. Ton Wentink en Prof. dr. Jaap Paauwe voor hun nauwgezette beoordeling en reacties. En het team rondom mij: mijn promotoren Prof. Dr. Theo Poiesz en Prof. Dr. ir. Rienk Goodijk. Theo en Rienk: jullie wisten steeds de juiste balans tussen aanmoediging en terughoudendheid te vinden. Ik wens menig organisatie een dergelijke balans toe. Jullie waren voor mij een continue bron van extrinsieke motivatie.

Graag bedank ik op deze plek mijn vrienden en familie voor de nodige relativering, afleiding en steun, in het bijzonder: Geert, Jacqueline, Johan, Judith, Esther, Piet-Hein, Peter, Anneke, Eric, Birgit, Yolande en John. Jacqueline: fijn dat ik na een bespreking altijd welkom bij je was!

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Ten slotte

Geen titel kan die van zoon, echtgenoot en vader vervangen. Van mijn vader heb ik geleerd altijd nieuwe oplossingen te vinden, van mijn moeder vasthoudendheid en precisie. Kwaliteiten die goed van pas kwamen bij het schrijven van dit proefschrift. Ik ben trots op jullie en ik hou van jullie.

Ik geniet van mijn werk en het onderzoek was een verrijking, maar het mooiste in mijn leven zijn mijn drie meiden: mijn prachtige dochters Floor en Liselot en mijn fantastische vrouw Mirelle. Jullie hebben me gesteund, verwarmd en verblijd. Door jullie ga ik lichter door het leven.

Mijn liefde is voor jullie.

Deel I

Verkenning van het veld

Hoofdstuk 1 Inleiding

Hoe komt het dat we in Nederland (en daarbuiten) zoveel vormen van overleg hebben, terwijl steeds vraagtekens worden geplaatst bij de werking daarvan? Wat levert het overleg nu eigenlijk op? Zowel voor individuele medewerkers als voor de organisatie als geheel? Leidinggevend en medewerkers zijn het soms roerend eens over het nut van het overleg. In andere gevallen wordt overleg regelmatig gezien als tijdverdrijf. Overigens zonder daar de conclusie aan te verbinden dat het tijd wordt er mee te stoppen. Veel belangrijker is dan ook de vraag hoe het komt dat overlegvormen soms uiterst succesvol zijn en soms niet. Wat doen leidinggevend en medewerkers in het overleg waardoor overleg bijdraagt aan het succes van de organisatie en positieve uitkomsten voor het individu?

Zeker is dat overlegvormen (meer algemeen: participatievormen) massaal worden ingezet in arbeidsorganisaties. Vier op de vijf organisaties in Europa kent minimaal één vorm van directe participatie waarbij medewerkers direct invloed uitoefenen op hun werk en werkcontext (zoals individuele inspraak, werkoverleg, projectgroepen of groepsconsultatie). Vaak maken organisaties gebruik van meer vormen tegelijk (EPOC, 1997; Huijgen & Benders, 1998, p. 116-118).¹ Bovendien lijkt het erop dat de inzet van deze vormen van participatie groeiende is (Markey e.a., 2001, p. 3; Goodijk & Sorge, 2005, p. 31). Inmiddels komen ook steeds meer ‘exotischer’ vormen voor, zoals beleidscafés, strategische teleconferenties en open source communities, met name door de toegenomen mogelijkheden van ICT.

De meeste varianten kenmerken zich als een vorm van overleg, waarbij medewerkers bij elkaar komen en met een leidinggevende in gesprek gaan over ontwikkelingen in de organisatie, de eigen werkcontext of het individuele functioneren. Het overleg biedt daarmee medewerkers de mogelijkheid om te participeren in de besluitvorming en invloed uit te oefenen op hun werk en de organisatie. Nederlandse organisaties hebben gemiddeld twee tot drie vormen van directe participatie, waarbij medewerkers zelf direct invloed kunnen uitoefenen. De meeste organisaties met meer dan 50 werknemers hebben ook een

¹ In grofweg een op de vijf organisaties in Europa kent men geen inzet van vormen van directe participatie. In Nederland geldt dat voor 10% van de organisaties (Huijgen & Benders, 1998, p. 117). Bijzonder is dat ook indirecte participatie niet overal vorm krijgt, ondanks wetgeving. De instelling van een ondernemingsraad gebeurt bijvoorbeeld niet in ongeveer 24% van de ondernemingen waar dat wettelijk zou moeten gebeuren (Engelen & Kemper, 2006).

vorm van indirecte participatie of vertegenwoordigend overleg, bijvoorbeeld in de vorm van een ondernemingsraad.

Er zijn diverse redenen voor de massale inzet van participatievormen. Ze worden onder meer ingezet om de kwaliteit van besluiten te vergroten, communicatie te versterken, draagvlak voor veranderingen te creëren en eigen initiatief en creativiteit te stimuleren. Motieven variëren van meer ideologisch tot puur instrumenteel. Stonden in de jaren '60 en '70 vooral politieke en sociaal-maatschappelijke doelen van democratisering en emancipatie centraal, nu gaat het veel meer om betrokkenheid, communicatie en draagvlak voor verandering (Goodijk & Sorge, 2005, p. 27-30).²

Participatie kan deze doelen dichterbij brengen. Een aantal onderzoeken geeft aan dat participatie direct en indirect kan bijdragen aan het succes van de organisatie (Boselie e.a., 2001) en aan positieve uitkomsten voor het individu (Strauss, 2004-b). In de woorden van de Dunlop Commission (1995, p. 24): "... At its best, employee involvement makes industry more productive and improves the working lives of employees".

Gebleden is dat participatie onder meer een positief effect kan hebben op:

- > de kwaliteit en de effectiviteit van de besluitvorming (o.a. EPOC, 1997, p. 113; Goodijk & Sorge, 2005, p. 77);³
- > de vereenzelviging met de uitkomsten van het besluitvormingsproces (commitment) (o.a. IDE, 1981, 1993; Van het Kaar & Looise, 1999, p. 130-131);
- > communicatie en samenwerking tussen en binnen afdelingen (Benders e.a., 2001);
- > motivatie en jobsatisfactie (Miller & Monge, 1986; Strauss, 2004-b, p. 197);
- > economische prestaties, in termen van kwaliteit, efficiëntie, kostenreductie en verhoogde productiviteit, met name wanneer meer vormen van (directe) participatie worden ingezet⁴ (o.a. Cutcher-Gershenfeld, 1991; EPOC, 1997, p. 110-123);
- > terugdringen van het ziekteverzuim en afwezigheid (o.a. EPOC, 1997, p. 111-114);
- > verkleinen van de druk op leidinggevenden (Markey e.a., 2001, p. 6);
- > het vergroten van het leervermogen van de organisatie (o.a. Freeman & Lazear, 1995, p. 28);

2 Vanuit het perspectief van (vertegenwoordigers van) medewerkers worden daarnaast ook de 'oudere' functies van belangenbehartiging en beleidsbeïnvloeding als belangrijke functies van participatie genoemd (Goodijk & Sorge, 2005, p. 27-29, 74).

3 Verscheidene onderzoeken geven wel aan dat besluitvorming kan worden vertraagd (o.a. Van het Kaar & Looise, 1999, p. 131; Strauss, 2004-b, p. 195).

4 Het EPOC-onderzoek (1997) geeft ook aan dat de introductie van directe participatievormen samengaat met reducties in het aantal werknemers en leidinggevenden, waarbij overigens de (causale) relatie niet duidelijk is (p. 111). Bovendien blijken deze reducties van tijdelijke aard te zijn (p. 127).

- > het verbeteren van de relatie werkgever-werknemer in het algemeen (o.a. Van het Kaar & Looise, 1999, p. 130-134).

Problemen met participatie

Dergelijke resultaten kunnen echter niet altijd worden aangetoond. Zo geeft 97% van de Nederlandse ondernemingen aan een vorm van ‘werkoverleg’⁵ te hebben (Van het Kaar & Looise, 1998, p. 50), maar in de praktijk blijken dergelijke overleggroepen vaak moeizaam te functioneren (o.a. De Man, 1985; Drucker, 2003, p. 191-193; Goodijk & Sorge, 2005, p. 32). Vrijwel overal zijn er problemen met continuïteit en de actieve inzet van medewerkers en leidinggevenden. Het zijn problemen die vergelijkbaar zijn met die van andere participatievormen, zoals semi-autonome taakgroepen en teams (o.a. Heller, 2004, p. 163-165), kwaliteitskringen (‘quality circles’ – Lawler III, 1990), empowerment (Lee & Koh, 2001) en ondernemingsraden (o.a. Van het Kaar & Looise, 1999, p. 134-138). Het aantal bij participatie betrokken medewerkers per organisatie is bovendien relatief beperkt en dat geldt ook voor de hoeveelheid kwesties waarover met medewerkers wordt overlegd of waarover zij zelfstandig beslissingen mogen nemen (de zogenaamde intensiteit – Huijgen & Benders, 1998, p. 118).

Uit onder meer het onderzoek naar ‘kritisch-reflectief werkgedrag’ van Van Woerkom (2003) blijkt het weerbarstige verschil tussen wens en werkelijkheid. Organisaties geven aan van medewerkers te verwachten dat ze leren van fouten, met verbeteringsvoorstellen komen en experimenteren met andere werkwijzen. Voor grote groepen medewerkers geldt echter dat ze dergelijk gedrag niet vertonen. Neumann (1989, p. 208) schat in dat ongeveer twee derde van de medewerkers die de kans krijgt te participeren in organisatieveranderingstrajecten, dat niet doet.

In de literatuur zijn veel voorbeelden te vinden waarin geen relatie of een negatieve relatie is gevonden tussen bijvoorbeeld participatie en bedrijfsprestaties (vgl. Locke & Schweiger, 1979; Summers & Hyman, 2005, p. 14-16) en tussen participatie en satisfactie (vgl. Locke & Schweiger, 1979; Miller & Monge, 1986). Effecten verschillen bovendien tussen sectoren (Estrin e.a., 1987), binnen organisaties (vgl. EPOC, 1997) en in de tijd (vgl. Heller, 2004, p. 163-165). Uit de meta-analyse van Yukl (1989) naar participatie in de context van leiderschapsstudies blijkt: “After 35 years of research on participation, we are left with the conclusion that participative leadership sometimes results in higher satisfaction, decision acceptance, effort, and performance, and at other times it does not” (p. 86). Soms blijken participatievormen uiterst succesvol te zijn en bij te dragen

5 Onderzoek van Sorge en Goodijk laat zien dat werkoverleg erg verschillend wordt ingevuld en dat er grote verschillen bestaan qua opzet, inhoud en frequentie (2005, p. 32). Verschillen in verwachtingen ten aanzien van betekenis en inhoud van het werkoverleg, zouden mede oorzaak kunnen zijn voor het moeizame verloop ervan.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

aan doelen van individu en organisatie. Soms niet. Onderzoek maakt tot nu toe niet duidelijk hoe dat komt.

Daar zijn verschillende mogelijke verklaringen voor. Ten eerste zou het effect van participatie zodanig sterk context- of persoonsgebonden kunnen zijn dat het moeilijk is resultaten te repliceren. Alhoewel onderzoek aangeeft dat de aard van de relatie tussen bijvoorbeeld participatie, productiviteit en tevredenheid redelijk gelijk is in verschillende settings (Miller & Monge, 1986), is het duidelijk dat veel verschillende factoren invloed hebben op (de totstandkoming en het effect van) participatie (zie hoofdstuk 3).

Ten tweede zijn er talrijke methodologische problemen. Zo ontbreekt het in veel gevallen aan objectieve criteria waaraan het effect van participatievormen wordt getoetst. Bij een subjectieve beoordeling van effecten kunnen verwachtingen vooraf een grote rol spelen, terwijl deze in veel studies niet worden meegenomen (Heller, 2004, p. 169). Daar komt bij dat het vragen naar kwantitatieve (organisatie)gegevens de respons drastisch kan verminderen, zowel voor wat betreft de deelname aan onderzoek als voor het leveren van deze gegevens (EPOC, 1997, p.109).⁶ Ook het bepalen van mogelijke (causale) relaties is bijna onmogelijk, onder meer door de invloed van modererende variabelen (Sagie & Koslowsky, 2000, p. 43-47). De samenhang tussen participatieprogramma's en andere veranderingen in de organisatie maakt het bovendien moeilijk het effect van losse participatievormen te meten (vgl. Paauwe, 2004, p. 55-62).

Ten derde is een goede vergelijking tussen onderzoeken problematisch. In z'n algemeenheid geldt dat het onderzoek naar participatie zich kenmerkt door versnippering (vgl. Evers, e.a., 1998, p. 24-26; Looise & Paauwe, 1998, p. 155). In veel onderzoeken wordt de invloed van potentieel belangrijke variabelen als organisatieomvang en -technologie en persoonlijke variabelen als intelligentie niet meegenomen (Paauwe, 2004, p. 62). Er wordt gebruikgemaakt van zeer uiteenlopende meetmethoden (Summers & Hyman, 2005, p. 70) en van verschillende definities van participatie, onderliggende mechanismen en beïnvloedende factoren. Historisch onderzoek van Wagner & Gooding (1987, p. 257) suggereert bovendien dat de gangbare maatschappelijke ideeën over participatie ('conservatief of liberaal') van invloed zijn geweest op onderzoek naar participatie en op de uitkomsten die gerapporteerd worden. Meer algemeen ontbreekt het aan onderliggende theorieën waardoor een goede beoordeling van verschillende onderzoeksresultaten wordt bemoeilijkt.

6 Het is overigens de vraag of de waarde van participatie gemeten kan worden in termen van uitsluitend financiële voordelen, of dat verschillende vormen van kapitaal gemeten zouden moeten worden, waaronder de bijdrage aan het menselijk en netwerkkapitaal van de organisatie (Paauwe, 2004, p. 187-188).

Ten slotte en misschien wel het belangrijkste is het de vraag of het een terechte vooronderstelling is dat de inzet van participatievormen leidt tot participatief gedrag. Zoals Strauss (2004-b, p. 190) aangeeft, wordt er bij de inzet van participatievormen vanuit gegaan dat a) de introductie van participatievormen leidt tot daadwerkelijk participatief gedrag en b) dat dit gedrag een positieve impact heeft op belangrijke uitkomstvariabelen zoals tevredenheid of productiviteit. Als geen positieve resultaten worden gevonden kan dat natuurlijk aan het falen van b) liggen, maar even zozeer aan a) of beide.

De grote aandacht voor het inzetten van overlegstructuren in organisaties is in menig opzicht begrijpelijk. Structuren zijn concreet en geven medewerkers en leidinggevendenden het gevoel dat participatie geregeld is: 'Als je er iets van vindt, meld je dat toch gewoon in het werkoverleg!'. Te weinig wordt onderkend dat overlegvormen mensen slechts in de gelegenheid stellen te participeren. Of ze dat echt gaan doen hangt waarschijnlijk van veel meer factoren af. "Zo kan het best zijn dat er voldoende gelegenheid is om zaken aan de orde te stellen, maar dat mensen dat, om welke reden dan ook, er geen gebruik van maken. De deur mag dan open staan: de drempel is te hoog." (Vermeulen, 2004, p. 26).

In theorievorming, onderzoek en praktijk wordt (te) weinig aandacht besteed aan de vraag hoe de invoering van participatievormen kan leiden tot gedragsverandering en uiteindelijk tot gewenste effecten (Summers & Hyman, 2005, p. 15). Anders gezegd: "Without adequate knowledge of how and why participation schemes are achieving results, studies will continue to produce contradictory findings (idem, p. 43)".

Onderzoek naar participatie en participatief gedrag

Het onderzoek naar participatie (binnen de Nederlandse setting) is tot nu toe vrij algemeen van aard. Het bestaat vooral uit casuïstiekbeschrijvingen (o.a. De Man, 1985; Drucker, 2003; Goodijk & Sorge, 2005), onderzoek naar algemene arbeidsverhoudingen (o.a. Evers e.a., 1998) en onderzoek naar de betekenis van specifieke ontwikkelingen zoals internationalisering (o.a. Allertz, 2002) en decentralisatie (Drucker, 2003). Ook zien we kwantitatieve (Europese) onderzoeken die ingaan op algemene trends en de mate waarin op verschillende plekken vormen van participatie ingezet worden (IDE, 1993; EPOC, 1997; Van het Kaar & Looise, 1999).

De invloed van economische, maatschappelijke en organisatorische factoren op de inzet van (vormen van) participatie is daarmee inmiddels redelijk in kaart gebracht. In welke mate en op welke wijze deze contextuele factoren invloed uitoefenen op het individu en diens al dan niet participatieve gedrag is echter onduidelijk. Bovendien wordt in de genoemde onderzoeken regelmatig aangegeven dat de specifieke kenmerken van medewerkers en leidinggevendenden een

cruciale rol spelen bij de totstandkoming van participatief gedrag. Het zijn individuele factoren, die echter in deze onderzoeken niet verder worden onderzocht (bijvoorbeeld Goodijk & Sorge, 2005, p. 19 en 23).

Voor zover er onderzoek is gedaan naar individuele factoren betreft dat onderzoek dat inzicht geeft in een deel van het totale spectrum van participatieve gedragingen, zoals het onderzoek naar 'kritisch-reflectief werkgedrag' (Van Woerkom, 2003) of het (met name Amerikaans) onderzoek naar zogenaamde Organizational Citizenship Behaviors (Organ, 1988). OCB's zijn individuele gedragingen die op basis van vrijwilligheid plaatsvinden, die het effectief functioneren van de organisatie verbeteren en die niet direct of expliciet door het formele beloningssysteem worden erkend. Voor wat betreft participatie gaat het met name om gedragingen die vallen onder de dimensies 'Individual Initiative' en 'Civic Virtue', zoals actieve betrokkenheid bij/deelname aan beleidsontwikkeling van de organisatie, initiatief nemen, constructieve bijdragen leveren aan organisatieontwikkeling, extra inspanningen leveren om de eigen taken te vervullen, actief participeren in de aansturing (vergaderingen bijwonen, meedoen aan beleidsdiscussies, meedenken over de te volgen strategie, enzovoort) en het monitoren van de omgeving van de organisatie (Podsakoff e.a., 2000, p. 517-525).⁷

De onderzoeken naar OCB's leveren belangrijke inzichten op over de totstandkoming van specifieke (vrijwillige) participatieve gedragingen. Naar hun aard geven zij echter onvoldoende antwoord op de vraag welke factoren binnen georganiseerde vormen van participatie een rol spelen. De invloed van vormkenmerken kan bijvoorbeeld niet worden bepaald. Het onderscheid tussen wat formeel gevraagd wordt en wat informeel verwacht wordt is bovendien vaak niet duidelijk (o.a. Motowidlo, 2000) en er zijn grote verschillen tussen auteurs ten aanzien van het aantal dimensies en de gedragingen die er onder vallen, waardoor vergelijking bijna onmogelijk is (Podsakoff e.a., 2000).

Daarnaast kunnen de betreffende Amerikaanse onderzoeken niet één-op-één vertaald worden naar andere landen en culturen, zoals onderzoek naar de toepassing van constructen als OCB's en Counterproductive Work Behavior duidelijk maakt (Chernyshenko e.a., 2007). Het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen (en de wetgeving) wijkt bijvoorbeeld sterk af van andere landen en dat heeft invloed op de wijze waarop medewerkers en leiding binnen Nederlandse organisaties met elkaar omgaan. Dat geldt ook voor de betekenis die binnen de Nederlandse cultuur wordt gehecht aan participatie. Onderzoeken

7 Williams & Anderson (1991) maken een onderscheid in twee typen OCB's: OCBI's (gedragingen die vooral gericht zijn op individuen in de organisatie) en OCBO's (gedragingen die meer gericht zijn op het helpen van de organisatie als geheel).

die gericht zijn op individuele factoren nemen deze en andere contextuele factoren niet of nauwelijks mee.

Het lijkt tegenstrijdig, maar het is deze versnippering in onderzoek die het moeilijk maakt een antwoord te vinden op de vraag wat de invloed is van afzonderlijke factoren op participatie. De onderzoeken worden onder wisselende omstandigheden uitgevoerd en verschillende factoren worden niet meegewogen. Bovendien ontbreekt het aan theorievorming met betrekking tot de mechanismen die aan participatief gedrag ten grondslag liggen en de wijze waarop individuele en contextuele factoren hierop invloed uitoefenen.

Het voorgaande leidt tot de volgende probleemstelling:

Er is onvoldoende inzicht in de wijze waarop en de condities waaronder participatief gedrag tot stand komt binnen georganiseerde vormen van participatie en wat de beïnvloedende factoren zijn op verschillende niveaus (maatschappij, organisatie, vorm/groep en individu). Hierdoor is het tot nu toe niet mogelijk gefundeerde uitspraken te doen over de relatie tussen de inzet van participatievormen en gewenste uitkomsten.

In dit onderzoek wordt geprobeerd het inzicht in de factoren die van invloed zijn op participatief gedrag te vergroten. Allereerst door de ontwikkeling van een theoretisch model van participatief gedrag. Vervolgens door empirisch onderzoek te doen naar factoren waarvan aangenomen kan worden dat deze invloed hebben op het ontstaan van participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie. Meer specifiek staat de volgende vraag centraal:

Wat beïnvloedt individueel participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie?

Leeswijzer

Gezien de beperkte theorievorming tot nu toe ligt het accent van het onderzoek op de ontwikkeling van een theoretisch model van participatief gedrag. Het empirische deel van het onderzoek is gericht op het toetsen van de belangrijkste onderdelen van dat model, waarbij met name onderzocht wordt welke onderliggende mechanismen aan individueel participatief gedrag ten grondslag liggen. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre verschillende specifieke factoren als groepsomvang en verschillen in persoonlijkheid hierop invloed uitoefenen. De mate waarin deze factoren elkaar mogelijk beïnvloeden is geen onderdeel van het empirische onderzoek. Het empirische onderzoek is daarmee te duiden als een belangrijke eerste toetsing van het model, waarna het model verder ontwikkeld kan worden.

In het volgende hoofdstuk wordt allereerst de diversiteit in vormen van participatie geschetst en een definitie gegeven van de begrippen ‘participatie’ en

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

‘participatief gedrag’. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 dieper ingegaan op wat tot nu toe bekend is over factoren die participatie beïnvloeden. Daarbij worden vier niveaus van factoren onderscheiden: de maatschappelijke context, de organisatorische context, vorm- en groepskenmerken en individuele kenmerken.

Na deze verkenning van het veld wordt in deel II het theoretisch kader geschetst. Verschillende bestaande gedragsmodellen worden besproken in hoofdstuk 4. Aan de hand van wetenschapstheoretische criteria wordt vervolgens een theoretisch model van participatief gedrag uitgewerkt en gepresenteerd in hoofdstuk 5. Deel III beschrijft het empirische onderzoek naar de invloed van verschillende factoren op participatief gedrag. In hoofdstuk 6 wordt de onderzoeksopzet van het empirische onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk 7 beschrijft de resultaten van het empirisch onderzoek, gevolgd door een samenvatting en discussie van de resultaten in hoofdstuk 8 en conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 2 Participatie en participatief gedrag

In de zoektocht naar het creëren van participatie in organisaties zijn veel verschillende vormen ontwikkeld. De verschillende invalshoeken en uitgangspunten, evenals de setting waarbinnen participatie gestalte dient te krijgen, maken dat er een bont pallet is ontstaan (o.a. Wilpert, 2004, p. 40). Zoals eerder aangegeven is er bovendien sprake van schuivende definities: wat de een verstaat onder ‘werkoverleg’ verschilt regelmatig van wat anderen er in een andere, of zelfs binnen dezelfde organisatie, onder verstaan (Goodijk & Sorge, 2005, p. 32).

Tussen en binnen vormen zijn er grote verschillen in bijvoorbeeld doel, inhoud, frequentie en intensiteit. Om enigszins zicht te krijgen op deze diversiteit in vormen wordt vaak gebruikgemaakt van twee typen indelingen: het onderscheid tussen *directe* en *indirecte* participatie en het onderscheid tussen *formele* en *informele* vormen¹ (vgl. Strauss, 2004, p. 15-37).

2.1 Directe en indirecte participatievormen

Allereerst kan een onderscheid gemaakt worden in de mate waarin medewerkers zelf invloed kunnen uitoefenen:

1. Directe participatie, waarbij medewerkers rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen op hun arbeidsomgeving (het werkoverleg, verbetergroepen, zelfsturende teams, strategische conferenties, enzovoort)
2. Indirecte (of representatieve) participatie, waarbij (democratisch gekozen) vertegenwoordigers invloed uitoefenen. Hieronder valt de ondernemingsraad (maar bijvoorbeeld ook cliëntenraden of de werknemerscommissaris).²

¹ Financiële participatie wordt hier buiten beschouwing gelaten. In het geval van aandelenparticipatie zouden medewerkers invloed kunnen uitoefenen op het resultaat van de organisatie en de bestemming daarvan (Poutsma, Mol & Van Beusekom, 1998, p. 188). Wat voor winstdelingsregelingen en optieplannen geldt, geldt (in mindere mate) ook voor participatie via aandelen: financiële participatie wordt in de praktijk toch meer gezien als beloning dan als middel om invloed uit te oefenen op het beleid van de organisatie (Poutsma & De Nijs, 1998, p. 164) of als vorm van financiering. Of zoals Markey (2001, p. 4) aangeeft: financiële participatie betreft niet participatie van medewerkers in hun rol als medewerker. Buiten beschouwing blijven ook systemen als sociocratie en het voornamelijk in Japan voorkomende ‘Ringi-systeem’, vanwege de beperkte mate waarin deze worden toegepast.

² Bedrijfsledengroepen (BLG) vallen hier ook onder, maar worden verder niet besproken: “Een BLG is feitelijk geen participatievorm van de onderneming zelf, maar een vakbondsstructuur (Vermeulen, 2004, p. 92)”.

Ad. 1. Directe participatievormen worden in het onderzoek naar 'Employee Participation in Organisational Change' (EPOC, 1997)³ verder onderverdeeld naar de mate van invloed en het niveau waarop medewerkers invloed uitoefenen. Ten aanzien van de mate van invloed gaan de onderzoekers uit van een onderscheid in 'consultatie' en 'delegatie' (vergelijkbaar met 'intensiteit'). Consultatie houdt in dat medewerkers worden gevraagd om invloed uit te oefenen (een mening te geven, suggesties te uiten). Delegatie betekent dat medewerkers tot op zekere hoogte zelf beslissingen nemen. Bovendien maken de onderzoekers een onderscheid in groepsniveau en individueel niveau (Huijgen & Benders, 1998, p. 115). Het organisatieniveau wordt door hen verder niet onderzocht. Zij komen tot de volgende indeling van directe vormen van participatie:

- > Groep:
 - 'Tijdelijk': een groep medewerkers die gedurende een beperkte periode voor een bepaald doel bij elkaar komt (bijvoorbeeld: projectgroepen⁴).
 - 'Permanent': een groep medewerkers die allerlei werkgerelateerde onderwerpen bespreekt op continue basis (zoals het werkoverleg en kwaliteitscirkels).
 - 'Groepsdelegatie': groepen medewerkers krijgen uitgebreide bevoegdheden en verantwoordelijkheden om hun werk naar eigen inzicht te verrichten (bijvoorbeeld in teams).
- > Individueel overleg:
 - 'Face-to-face': directe besprekingen tussen een individuele werknemer en zijn/haar leidinggevende (bijvoorbeeld in de vorm van (functionerings)gesprekken).
 - 'Arms-length': mogelijkheden voor medewerkers om hun mening indirect (maar niet via vertegenwoordiging) kenbaar te maken (zoals bij personeelsenquête's).
 - 'Individuele delegatie': individuele medewerkers krijgen uitgebreide bevoegdheden en verantwoordelijkheden om hun werk naar eigen inzicht te verrichten (bijvoorbeeld onder de noemer van empowerment en/of taakverrijking).

Goodijk & Sorge (2005, p. 31-38) constateren dat een nader onderscheid gemaakt kan worden tussen taakgerichte en communicatie- en informatiegerichte vormen van directe participatie. De eerste zijn gericht op het organiseren van invloed van medewerkers op hun directe werksituatie. De laatste zijn meer gericht op het informeren en raadplegen van medewerkers, zoals bij rondetafelgesprekken, kantinebijeenkomsten, personeelsenquête's en vormen van digitale communicatie.

3 uitgevoerd onder auspiciën van de 'European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions'.

4 Projectgroepen kunnen uiteraard ook in het leven geroepen zijn om besluiten op organisatieniveau te beïnvloeden.

Ad. 2. Indirecte participatie kan verder onderverdeeld worden in vertegenwoordigend overleg in groepsvorm, zoals bij een ondernemingsraad (denk ook aan de Duitse Betriebsrat, het Franse comité d'entreprise, works councils en de Europese ondernemingsraad) en individuele vertegenwoordigers die namens de medewerkers invloed uitoefenen op het ondernemingsbeleid. Bij deze laatste kan gedacht worden aan de werknemerscommissaris en in zekere zin ook de Britse 'shop steward'⁵ en de Franse 'personeelsgedelegeerden' (Nagelkerke & De Nijs, 2001, p. 266).

2.2 Formele, informele en vereiste participatie

Het is ook mogelijk een onderscheid te maken in formele en informele participatie en wat Strauss (2004, p. 15) omschrijft als 'vereiste' ('requisite') participatie. Met *vereiste participatie* doelt hij op de participatie die nodig is om een taak te vervullen en die in belangrijke mate bepaald wordt door technologie en organisatie van het werk. Een sprekend voorbeeld dat daarbij gebruikt wordt is de samenwerking/coördinatie binnen een voetbalteam. Hier is geen sprake van continue expliciete instructie: spelers reageren op elkaar, vaak zelfs zonder verbale communicatie of uitgebreide voorafgaande planning.

Informele participatie betreft participatievormen die niet zijn vastgelegd in formele besluitvormingsstructuren. Dat wil niet zeggen dat deze uitsluitend 'spontaan' optreden. Het kan heel goed zijn dat dergelijke participatie onderdeel is van de bedrijfscultuur en het impliciete verwachtingspatroon, zoals het geval is bij OCB's (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Met name ten aanzien van informele participatie wordt vaak een verder onderscheid gemaakt in *participatie als proces* (waarbij er gekeken wordt naar de mogelijkheden van medewerkers om invloed uit te oefenen) en *participatie als resultaat* (de mate waarin medewerkers feitelijk besluiten beïnvloeden).⁶ Een onderscheid dat overigens ook gemaakt kan worden voor formele vormen van participatie.

Formele participatie betreft participatievormen die feitelijk onderdeel uitmaken van de besluitvormingsstructuren en dus gekoppeld zijn aan de zeggenschap in de organisatie. Vandaar dat formele participatie regelmatig gelijkgesteld wordt aan medezeggenschap, terwijl de laatste toch in praktijk vooral gereserveerd is voor vertegenwoordigend overleg (indirecte formele participatie), zoals de ondernemingsraad. Een verder onderscheid in formele participatievormen kan gemaakt worden aan de hand van vier dimensies (vgl. o.a. Goodijk, 1987, p. 17-23; Strauss, 2004, p. 18-21):

⁵ Die overigens wel vaak in vakbondsverband optreedt.

⁶ Wanneer gekeken wordt naar participatie als proces, is door Strauss een verder onderscheid gemaakt in de mate waarin (groepen) medewerkers betrokken worden bij besluiten en wie formeel uiteindelijk het besluit neemt (Strauss, p. 16-17).

1. Organisatieniveau

Vormen kunnen worden onderscheiden aan de hand van het besluitvormingsniveau waarop ze worden ingezet, van individueel niveau (bijvoorbeeld taakverrijking) tot en met de gehele organisatie of het concern (ondernemingsraden). Deze indeling wordt regelmatig gekoppeld aan het onderscheid tussen directe en indirecte participatie.⁷ Er wordt dan aangegeven dat directe participatievormen zich richten op individuele medewerkers en hun directe werkomgeving (het eigen werk en/of de afdeling) en dat indirecte vormen zich vaker op het organisatieniveau richten (zie ook paragraaf 2.3).

2. Intensiteit

Verschillen in mate van invloed (zie ook Vroom & Yetton, 1973 en Lawler III, 1990):

- a) Informatie: Medewerkers worden geïnformeerd over een (voorgenomen) beslissing. Verder onder te verdelen in *informatie achteraf* en *informatie vooraf*. In het laatste geval worden medewerkers vooraf op de hoogte gesteld van een beslissing, maar wordt hen niet om een mening gevraagd (Goodijk, 1987, p. 18). Bij het ontvangen van (mondelinge of schriftelijke) informatie zijn de mogelijkheden van invloed uiteraard beperkt. Bij informatie (en consultatie) kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de Europese ondernemingsraad als participatievorm.
- b) Consultatie: Medewerkers wordt om een mening gevraagd. Gebleken is dat het zinvol is om hier een verder onderscheid te maken in het al of niet meewegen van een opinie (IDE, 1981). Typische consultatievormen zijn de Europese en Franse ondernemingsraden, maar ook klankbordgroepen en enquêtes.
- c) Codeterminatie: Leiding en medewerkers komen gezamenlijk tot besluiten, wat bijvoorbeeld in bepaalde gevallen aan de orde is bij werkoverleg en Duitse en Nederlandse ondernemingsraden.
- d) Zelfsturing of zelfmanagement: Medewerkers nemen zelf de beslissing en voeren die uit (bijvoorbeeld in zelfsturende teams) of laten de leiding deze uitvoeren (denk aan werknemerszelfbestuur, zoals in de jaren '80 in toenmalig Joegoslavië, of bij sociocratische systemen⁸).

3. Type onderwerpen

Goodijk (1987, p. 20-21) spreekt in dit verband van besluitvormingsgebieden:⁹ “het onderwerp waarop de invloed betrekking heeft”, gaande van het toekennen van taken (in werkoverleg of projectgroepen) tot en met het vaststellen van de strategische koers van de onderneming (zoals in een

7 Beide indelingen worden ook door elkaar gebruikt. Zo maken Goodijk & Sorge (2005, p. 25) een indeling van vormen op een dimensie die gaat van formeel/indirect naar informeel/direct.

8 Bijvoorbeeld toegepast in het bedrijf Endenburg Elektrotechniek. Meer hierover is te lezen in o.a. ‘Sociocratie als sociaal ontwerp in theorie en praktijk’ van Gerard Endenburg (1997).

9 vgl. ‘range of issues’ (Strauss, 2004, p. 19).

centrale ondernemingsraad) of het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden (met vakbonden).

4. Fase van besluitvorming

Regelmatig wordt een onderscheid gemaakt in de besluitvormingsfase waarop de vorm betrekking heeft. Verschillende indelingen worden vervolgens gehanteerd (vgl. Goodijk, 1987, p. 20; Strauss, 2004, p. 21; Vermeulen, 2004, p. 62). De verschillende auteurs onderscheiden allen in ieder geval een initiërende fase of ontwikkelingsfase, een fase waarin zaken worden afgewogen en men tot een beslissing komt en een fase waarin het besluit wordt uitgevoerd of geïmplementeerd. Onderdeel van deze laatste fase kan zijn de evaluatie van of de controle op besluiten, zoals bij Strauss (2004). Het kan ook zijn dat de evaluatie als aparte fase wordt gezien.

2.3 Bestaande indelingen nader beschouwd

Beide indelingen kennen hun beperkingen. In de definities van *directe participatie* beperkt men zich vaak tot invloed op de uit te voeren taak, de directe werkomgeving en/of de arbeidsomstandigheden (vgl. EPOC, 1997), terwijl *indirecte participatie* zich meer zou richten op het niveau van de organisatie als geheel. Dat is in veel gevallen juist, maar niet altijd. Veel onderdeelcommissies en platforms bijvoorbeeld houden zich met name bezig met de directe werkomgeving en arbeidsomstandigheden van de eigen eenheid. Dat geldt in zekere zin ook voor veel ondernemingsraden (Van het Kaar & Looise, 1999, p. 113). Bovendien bestaan er directe vormen van participatie op organisatieniveau, zoals klankbordgroepen, strategische conferenties en door nieuwe media ondersteunde vormen van inspraak (zie Goodijk & Sorge, 2005, p. 31-38).

Ten aanzien van *formele* en *informele* participatie is het onderscheid in de praktijk vaak onduidelijk. Als mensen op een afdeling informeel samenkomen om een probleem te bespreken en op te lossen, wordt dat informele participatie genoemd. Als dat gepland is tijdens het wekelijkse werkoverleg is het formele participatie. Het verschil is meer gradueel van aard: formele participatie vindt plaats aan de hand van vastgestelde regels en procedures, kent een vaste(re) vorm en start op basis van een afspraak. Informele participatie is vrijer qua vorm en procedures. Informele participatie kan ook op vaste momenten plaatsvinden (bijvoorbeeld bij de 'coffee corner'), maar is vrijblijvender voor wat betreft het moment waarop en de mate waarin er gebruik van wordt gemaakt. Niettemin kan, zoals aangegeven, informele participatie onderdeel zijn van de bedrijfscultuur en het impliciete verwachtingspatroon. Mensen kunnen zich er dan waarschijnlijk moeilijk aan onttrekken (vgl. Motowidlo & Van Scotter, 1994) en in feite is er dan sprake van een georganiseerde vorm van participatie.

Ook het concept *vereiste participatie* is moeilijk te gebruiken, omdat met gelijke technologie toch verschillen ontstaan in de hoeveelheid participatie. Zo bleek automatisering in Groot-Brittannië te leiden tot een afname van invloed van medewerkers en in Duitsland tot een toename (Sorge e.a., 1983). Gezien deze begripsproblemen is het beter om in plaats van het onderscheid tussen formele, informele en vereiste participatie, te spreken over wel of niet-georganiseerde vormen van participatie. Hiermee wordt in ieder geval ook de begripsverwarring tussen de termen 'formele participatie' en 'medezeggenschap' voorkomen.

Georganiseerde vormen van participatie

Als er vanuit wordt gegaan dat de mate van directheid op alle niveaus gestalte kan krijgen, is het onderscheid tussen directe en indirecte participatie op zichzelf helder en bruikbaar. Het geeft duidelijk aan waarin vormen van elkaar verschillen. Bij directe participatie kunnen medewerkers zelf rechtstreeks invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie, bij indirecte participatie oefenen medewerkervertegenwoordigers invloed uit. Ook het onderscheid tussen wel of niet-georganiseerde vormen van participatie is bruikbaar. Georganiseerde vormen van participatie vinden plaats op basis van een (expliciet) gemaakte afspraak tussen betrokken medewerkers en/of leidinggevenden en/of op basis van een wettelijk voorschrift. Ongeorganiseerde vormen ontstaan spontaan.

De verdere specificaties die gebruikt worden om vormen te definiëren, beschrijven meer de verschillende wijzen waarop vormen kunnen worden ingezet en minder een onderscheid tussen vormen. Dat geldt zeker voor de genoemde dimensies 'intensiteit', 'type onderwerpen' en 'fase van besluitvorming'. Verschillen in de mate van invloed, het type onderwerpen waarover gesproken wordt en de fase van besluitvorming komen bij vrijwel alle vormen voor. Dat geldt in zekere zin ook voor het besluitvormingsniveau waarop vormen worden ingezet, maar een groot aantal vormen is toch wel specifiek verbonden met het niveau van het individu, de groep of de organisatie.

Vandaar dat in Tabel 1 een indeling van georganiseerde vormen van participatie wordt gepresenteerd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt op de dimensies direct-indirect en individu-groep-organisatie. Ten aanzien van dit laatste criterium gaat het om het besluitvormingsniveau waarop de vorm gericht is. Waar vormen op meerdere besluitvormingsniveaus kunnen worden ingezet, zijn ze meerdere malen terug te vinden in de tabel. De tabel is beperkt tot voorbeelden van georganiseerde vormen die in Nederland worden ingezet met als doel participatief gedrag te ontwikkelen. De mate waarin die vormen hun doel bereiken is zoals gezegd onderdeel van dit onderzoek. Ongeorganiseerde vormen van participatie vallen buiten het gezichtsveld van dit onderzoek.

Aard	Niveau	Participatievorm
Direct	Individu	> persoonlijk gesprek
		> functioneringsgesprek
		> ideeënbuis
		> medewerkeronderzoek, personeelsenquête (ook in e-varianten)
		> individu gerichte communicatie
		> empowerment
		> taakverrijking
	Groep	> (zelfsturend) team
		> werkoverleg
		> op afdelings/groepsniveau: verbetergroep, kwaliteitscirkel, klankbordgroep, advieskamer, projectgroep
		> ronde tafel gesprek, lunchgesprek, kantinebijeenkomst
Indirect	Organisatie	> onderzoek/discussie via ICT (intranet, discussiegroepen)
		> op niveau organisatie als geheel: verbetergroep, kwaliteitscirkel, klankbordgroep, advieskamer, projectgroep
		> ronde tafel gesprek, lunchgesprek, kantinebijeenkomst
		> onderzoek/discussie via ICT (intranet, discussiegroepen)
		> strategische conferentie (ook via ICT)
		> vormen van zelfbestuur
		> partnership
		> inschakeling derden voor individuele belangen (vakbondsvertegenwoordiger, vertrouwenspersoon, contactpersoon)
		> vormen van medezeggenschap (onderdeelcommissie) medewerkerplatform (bijvoorbeeld locatieoverleg), verbeterteam
		> overleg met vakbonden
		> medezeggenschap (ondernemingsraad, Europese ondernemingsraad)
		> cliëntenraad
		> voordrachtscommissaris

Tabel 1 Voorbeelden van georganiseerde vormen van participatie

2.4 Definities

Ondanks de grote verscheidenheid in vormen wordt uit de literatuur duidelijk dat participatie gaat over:

- > (de mogelijkheid tot) het uitoefenen van invloed
- > op het besluitvormingsproces van de organisatie
- > door anderen dan door de hiërarchie aangegeven.

Het zijn elementen die impliciet en/of expliciet in vrijwel alle definities van participatie terugkomen (vgl. Koopman-Iwema, 1980, p. 146; Roca & Retour, 1981; Markey, 2001, p. 4). Niettemin zijn er ook belangrijke verschillen in definities, met name veroorzaakt door verschillen tussen (ideologische) invalshoeken die aan de vormgeving van participatie ten grondslag liggen (o.a. Wilpert, 2004, p. 40).

Vanuit democratiseringsperspectief wordt participatie (en medezeggenschap) geformuleerd in termen van het veranderen van de machtsbalans in organisaties. Een sprekend voorbeeld hiervan is terug te vinden in het IDE-onderzoek (1976, p. 177-181) waar participatie wordt omschreven als:

“A more equitable distribution of influence and power in organisations...”.

Anderen richten zich meer op de overeenkomsten in belangen van medewerkers en organisatie en de noodzaak om menselijk talent (human resources) te gebruiken bij de ontwikkeling van de organisatie. Het gaat dan niet om het veranderen van de autoriteitsverhoudingen in de organisatie (Drucker, 2003, p. 43), maar om het tot stand brengen van communicatie en het beïnvloeden van managementbeslissingen. In de definitie van Pusic (in: Roca & Retour, 1981, p. 6):

“Participation means exercising conscious and active influence upon decisions in human cooperative system”.

Weer anderen richten zich op de mate waarin participatie kan (zou moeten) bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie. Zoals Sagie en Koslowsky (2000, p. 16) formuleren:

“Managers and workers believe that through informal consulting or formal managerial programs they can achieve basic organizational aims including effectiveness, productivity, product quality, and change acceptance”.

Doel participatie

In dit onderzoek is het doel van participatie geen bepalende factor bij het vaststellen van een definitie. Participatie wordt hier opgevat als een proces waarbij beïnvloeding van besluiten in de organisatie plaatsvindt. Opengelaten wordt met welk oogpunt invloed wordt uitgeoefend. Dat kan zijn om de eigen (groeps) belangen te dienen, maar het kan ook gaan om het meer algemeen beïnvloeden van besluiten. Beoogde doelen en effecten van participatie worden derhalve niet expliciet gemaakt, noch uitgesloten in de definitie (vgl. Goodijk & Sorge, 2005 en Vermeulen, 2004). Het beoogde doel van de beïnvloeding bepaalt de specifieke inzet en inhoud van de gebruikte vormen en kan beter empirisch worden vastgesteld (vgl. Drucker, 2003, p. 27). Dat geldt ook voor de effectiviteit.

Vormen

Als het gaat om de vraag of expliciet vormen dienen te worden uitgesloten in de definitie van participatie (zoals bij Vanek, 1975, p. 11), is een vergelijkbare redenering te volgen. De vorm van participatie betreft de wijze waarop invloed wordt uitgeoefend en gaat niet over de vraag *of* er sprake is van participatie. In lijn met bijvoorbeeld de definitie van Wilpert (2004, p. 42) worden geen vormen uitgesloten. Dat betekent dat het aanspreken van een leidinggevende op de gang evenzeer onder de definitie van participatie kan vallen als het neerleggen van een adviesaanvraag door de ondernemingsraad, zolang beide gericht zijn op het beïnvloeden van besluiten in de organisatie. Zoals Wilpert formuleert:

“Participation is the totality of forms, i.e. direct (personal) or indirect (through representatives or institutions) and of intensities; i.e., ranging from minimal to comprehensive, by which individuals, groups, collectives secure their interests or contribute to the choice process through self-determined choices among possible actions during the decision process”.

Proces of resultaat

Zoals al aangegeven wordt regelmatig een onderscheid gemaakt tussen ‘participatie als proces’ en ‘participatie als resultaat’. In het eerste geval wordt participatie gezien als (de mogelijkheid tot) het uitoefenen van invloed op besluiten (vgl. Sawtell in Roca & Retour, 1981, p. 6; Drucker, 2003, p. 27). In het laatste geval zou pas gesproken kunnen worden van participatie als er een (zichtbare) verandering in besluiten (of machtsverdeling) plaatsvindt, naar aanleiding van uitgeoefende invloed. Ik kies er hier voor participatie te omschrijven als een proces van uitoefenen van invloed. Er is sprake van participatie als invloed (op welke wijze dan ook) wordt uitgeoefend, los van de vraag wat het effect van deze invloed is. Wat het effect van deze invloed is op besluiten, hangt van méér invloeden af. Al is er geen zichtbaar resultaat, dan betekent dat nog niet dat er geen sprake is (geweest) van het uitoefenen van invloed.

Dat neemt niet weg dat het proces van participatie wel tot doel heeft een resultaat te bereiken, in de meeste gevallen een verandering in besluiten. Als er al sprake is van invloed uitoefenen op besluitvorming, zal dat vrijwel altijd gericht zijn op de uitkomst van deze besluitvorming, oftewel de uiteindelijke besluiten. Vandaar dat participatie hier gedefinieerd wordt als een proces waarbij invloed wordt uitgeoefend op ‘besluiten’ (en niet op ‘besluitvorming’¹⁰). Dat kunnen besluiten zijn die te maken hebben met de eigen taak, de directe werkcontext en de organisatie als geheel. De keuze om participatie te definiëren als invloed op besluiten hangt verder nauw samen met de doelbewustheid of gerichtheid van

¹⁰ Nota bene: ‘besluitvorming’ is zelf te beschouwen als een proces. Wanneer uitgegaan zou worden van ‘invloed op besluitvorming’ zou participatie gedefinieerd worden als een proces dat invloed uitoefent op een proces om te komen tot besluiten.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

participatief gedrag. Er is pas sprake van participatief gedrag als individuen gedrag vertonen dat tot doel heeft invloed uit te oefenen op besluiten.

Verder wordt participatie hier, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Strauss (2004, p. 15), gedefinieerd als een proces waarbij medewerkers invloed uitoefenen, wat meer is dan 'een mogelijkheid' tot het uitoefenen van invloed. De mogelijkheid om invloed uit te oefenen is een voorwaarde voor participatie, zoals ook Goodijk & Sorge (2005, p. 13) aangeven. In hoeverre (eerder ervaren) mogelijkheden participatief gedrag bevorderen dan wel belemmeren, is mede onderwerp van dit onderzoek.

Definities

In dit onderzoek wordt gekozen voor een brede definitie van participatie. Het onderzoek beperkt zich vervolgens zoals aangegeven tot het onderzoeken van individueel participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie. In de operationalisaties worden vier specifieke gedragingen geïdentificeerd.

Op basis van bespreking in deze paragraaf wordt participatie hier echter allereerst breed gedefinieerd:

Participatie is het proces waarbij medewerkers gericht invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie.¹¹

Dat kunnen in principe alle medewerkers zijn met een arbeidscontract bij de organisatie. De term medewerkers impliceert dat men geen of beperkte beslissingsbevoegdheid heeft over het te nemen besluit. Besluiten kunnen daarbij gaan over alle mogelijke uitvoeringsbeslissingen en type onderwerpen die binnen de organisatie genomen (kunnen) worden.¹² Onder het 'proces van invloed uitoefenen' worden alle mogelijke handelingen beschouwd, waarmee medewerkers gewenste veranderingen in besluiten proberen tot stand te brengen.

In aansluiting hierop wordt participatief gedrag opgevat als gedrag, waarmee medewerkers gericht invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie. Er wordt uitgegaan van doelbewust gedrag: er is pas sprake van participatief gedrag als individuen gedrag vertonen dat tot doel heeft invloed uit te oefenen. Dat betekent bijvoorbeeld dat het uiten van klachten op zichzelf geen participatief gedrag hoeft te zijn, tenzij het tot doel heeft de situatie te veranderen.

¹¹ Omdat het moment van beïnvloeding belangrijk kan zijn voor het effect ervan op het besluit, heb ik eerder (2004) expliciet een onderscheid gemaakt in verschillende fasen: de ontwikkeling, vaststelling, uitvoering en evaluatie van besluiten. Dat onderscheid wordt hier niet in de definitie opgenomen, maar speelt wel een rol bij het bepalen van specifieke kenmerken van participatievormen (vgl. hoofdstuk 3).

¹² in termen van Goodijk: alle besluitvormingsgebieden (1987, p. 20-21).

In dit onderzoek wordt uitsluitend individueel gedrag als participatief gedrag beschouwd. Natuurlijk vertonen ook groepen (zoals ondernemingsraden) gedrag en wordt individueel gedrag beïnvloedt door factoren op groepsniveau, maar ook groepsgedrag is opgebouwd uit (en komt tot uitdrukking in) individueel gedrag. Dit alles leidt tot de volgende definitie van participatief gedrag:

Participatief gedrag is individueel gedrag, waarmee medewerkers gericht invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie.

OCB's, die tot doel hebben invloed uit te oefenen op besluiten in de organisatie, kunnen volgens de gehanteerde definitie worden beschouwd als participatieve gedragingen. Dit onderzoek richt zich echter zoals gezegd op participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie.

Onder georganiseerde vormen van participatie worden hier alle gelegenheden bedoeld die door leidinggevend en/of de organisatie worden ingericht en die medewerkers in de gelegenheid stellen om invloed uit te oefenen. Overlegvormen zijn daarbinnen de meest voorkomende groep, en kenmerken zich door de mogelijkheid om over besluiten een gesprek te voeren (in tegenstelling tot bijvoorbeeld het gebruik van vragenlijsten).

Hoofdstuk 3 Beïnvloedende factoren: stand van zaken literatuur

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van factoren die in de literatuur expliciet in relatie zijn gebracht met participatie. Per factor wordt aangegeven op welk aspect van participatie de betreffende factor (mogelijk) invloed heeft. Daarbij worden vier niveaus van beïnvloedende factoren onderscheiden (zie ook Sagie & Koslowsky, 2000, p. 119¹): de maatschappelijke context, de organisatie, vorm- en groepsgebonden factoren en individuele factoren. Waar dat van toepassing is wordt bovendien beschreven hoe de factoren elkaar mogelijk beïnvloeden in relatie tot participatie(f) gedrag.

Een belangrijke reden voor het onderscheid in niveaus van beïnvloedende factoren is gelegen in het feit dat de verschillende wetenschappelijke tradities zich over het algemeen richten op één niveau van factoren die van invloed zijn op (verschillende aspecten van) participatie. Zo richt de (arbeids)sociologie zich vooral op de maatschappelijke context, de bedrijfskunde zich met name op organisatiekenmerken en -structuren en de sociale psychologie zich vooral op de wijze waarop mensen zich in participatieve groepen gedragen.²

Overigens wordt uit de literatuur niet duidelijk in welke mate en op welke wijze contextuele factoren uiteindelijk invloed uitoefenen op het individu. Dat geldt ook voor de invloed van specifieke individuele kenmerken op participatief gedrag binnen vormen van participatie. Zoals aangegeven zijn er uit de literatuur met betrekking tot OCB's wel aanwijzingen te vinden voor individuele kenmerken die mogelijk van invloed zijn.

3.1 Maatschappelijke context

Goodijk en Sorge (2005, p. 18-19) komen op basis van literatuuronderzoek tot vier situationele en contextvariabelen, die gezamenlijk de ontwikkeling en het functioneren van medezeggenschap en participatie in Nederland beïnvloeden. Naast algemene kenmerken van de onderneming (zie paragraaf 3.2) en kenmerken van de interne organisatie (zie paragraaf 3.2 – paragraaf 3.4) beschrijven ze

¹ Sagie & Koslowsky onderscheiden een vijfde niveau van de dyade – in dit onderzoek is deze ondergebracht bij het groepsniveau.

² Schnake & Dumler (2003) merken hierover op dat het veld 'mixed-level' is, maar het onderzoek en de theorievorming niet.

het belang van maatschappelijke variabelen als arbeidsverhoudingen en de weerslag daarvan in wet- en regelgeving (CAO's, Wet op de ondernemingsraden, structuurwetgeving, wetgeving ten aanzien van werksituaties). Verder wijzen ze op de mogelijke invloed van maatschappelijke ontwikkelingen als internationalisering, decentralisatie van arbeidsvoorwaardenoverleg en de discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Duidelijk is dat de maatschappelijke context waarbinnen participatie plaatsvindt erg kan verschillen en dat participatie binnen die verschillende contexten verschillend vorm krijgt (o.a. IDE, 1993; Epoc, 1997; Markey e.a., 2001). Uit onderzoek komen de volgende contextfactoren naar voren die mogelijk van invloed zijn op participatie.

> Sociaal-economische ontwikkelingen:

– Economische ontwikkeling

Een goede vergelijking tussen landen met een lage sociaal-economische ontwikkeling (bijvoorbeeld gemeten naar bruto nationaal product) en de mate waarin participatie vorm krijgt, is niet mogelijk. Onderzoeken naar participatie, hoe globaal dan ook, beperken zich over het algemeen tot westerse, geïndustrialiseerde landen.³ Uit het IDE-onderzoek, dat door zijn longitudinale karakter een vergelijking over de jaren heen mogelijk maakt, blijkt dat het algemene welvaartsniveau op zichzelf geen duidelijke rol speelt bij de inzet van vormen van participatie in de betrokken Europese landen. Hetzelfde geldt voor economische gelijkheid of politieke ontwikkeling (IDE, 1981, p. 266-267).

Een veel belangrijkere factor lijkt de mate van (conjuncturele) werkloosheid. Een hoge mate van werkloosheid hangt nauw samen met een reductie van de invloed van medewerkers, in het bijzonder de mate waarin vormen van participatie worden ingezet, de zogenaamde incidentie of frequentie⁴ (IDE, 1993, p. 146-147). Het is onduidelijk hoe dit verband kan worden verklaard. Conjuncturele werkloosheid wordt in belangrijke mate veroorzaakt door schommelingen in de *economische conjunctuur*. Mogelijk wordt in economisch mindere tijden binnen de organisatie minder waarde toegekend aan participatie of zijn er minder mogelijkheden om (nieuwe) vormen van participatie in te voeren (vgl. Vermeulen, 2004, p. 25-26). Een alternatieve verklaring is dat mensen zich nadrukkelijker laten gelden in organisaties, wanneer ze een betere positie op de arbeidsmarkt hebben ('zich vrijer voelen om zich te uiten') en meer (mogelijkheden voor) participatie opeisen (vgl. IDE, 1993, p. 117).

3 Uitzonderingen zijn bijvoorbeeld het onderzoek van El-Khider Ali Musa naar participatie in Ghana en het onderzoek van David Tai Wai Wan en Peck Shang Phee in Singapore (resp. Markey e.a., 2001, p. 232-243 en p. 306-321).

4 Met uitzondering van het voormalige Joegoslavië, waar het politieke systeem een sterke invloed had op de inzet van participatie.

– Internationalisering

De laatste jaren is er veel aandacht voor de mogelijke invloed van verschillende maatschappelijke trends op de ontwikkeling en het functioneren van medezeggenschap en participatie binnen organisaties (Goodijk & Sorge, 2005, p. 19), in het bijzonder de verdergaande internationalisering en de opkomst van het Angelsaksische model van ondernemingsbestuur in Nederland (Goodijk & Sorge, 2005, p. 59-67; Looise & Drucker, 2000).

De mate en richting waarin deze ontwikkelingen invloed hebben is (nog) niet erg duidelijk. Als het bijvoorbeeld gaat om *internationalisering* wordt aangegeven dat de besluitvorming binnen organisaties zich steeds vaker buiten het directe gezichtsveld van leidinggevend en medewerkers voltrekt. Onderzoek van Allertz (2002) geeft aan dat er niet zoiets bestaat als één besluitvormings- en participatiestructuur voor internationaal opererende organisaties. Er zijn veel varianten waarop besluitvorming tot stand komt. Binnen deze varianten zijn er bovendien verschillende manieren waarop medewerkers invloed (kunnen) uitoefenen.

Ook de invloed van andere maatschappelijke ontwikkelingen – bijvoorbeeld de opkomst van het Angelsaksisch model van ondernemingsbestuur – is vooralsnog niet duidelijk. Terwijl de een spreekt van een onvermijdelijke ‘Westenwind’ (Van der Heijden, 2004), met grote beperkende gevolgen voor de invloed van werknemers, spreekt de ander van een ‘Herwaardering van de Rijnlandse principes’ (Goodijk, 2008). De ideeën over de mate waarin verschillende stakeholders (waaronder medewerkers) invloed zouden moeten kunnen uitoefenen op de organisatie, liggen ver uit elkaar. Dat blijkt onder meer uit het verdeelde(!) advies van de Sociaal-Economische Raad met als titel ‘Evenwichtig Ondernemingsbestuur’ (SER, 2008). De wijze waarop het Angelsaksische denken invloed uitoefent op de inzet van verschillende vormen van participatie is niet duidelijk (zie hieronder). Duidelijk is wel dat met name voor geïnstitutionaliseerde vormen als vakbonden en de ondernemingsraad relatief minder ruimte is binnen het Angelsaksische model van ondernemingsbestuur.

– Digitalisering

Ook voor *digitalisering* geldt dat de betekenis ervan voor participatie nog niet is uitgekristalliseerd. Uit het onderzoek van Goodijk & Sorge (2005) blijkt dat steeds vaker gebruikgemaakt wordt van internet en e-mail voor het informeren en de raadpleging van medewerkers, maar dat tegelijkertijd door de respondenten wordt aangegeven dat dat nog méér zou kunnen (p. 36). Vooralsnog lijkt ICT vooral traditionele vormen te ondersteunen, o.a. door het digitaliseren van informatievoorziening aan medewerkers of het digitaal aanbieden van

(bestaande) enquêtes. Ook ondernemingsraden gebruiken meer digitale middelen om te communiceren met de medewerkers (p. 48). Langzamerhand lijken zich ook relatief nieuwe vormen te ontwikkelen, zoals internetcafés, strategische discussieplatforms en sms-diensten. Op langere termijn zouden zich geheel nieuwe vormen van participatie kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld onder invloed van de ontwikkeling van nieuwe organisatievormen (zoals bij ‘open source innovatie’ – vgl. Doorn & Bloem, 2006).

> Nationale cultuur en arbeidsverhoudingen:

Dat cultuur invloed heeft lijkt bijna vanzelfsprekend: “One cannot write meaningfully about organizational participation without embedding it within a national cultural context (Hofstede, 2001, p. 109)”. *Nationale cultuur* blijkt onder meer effect te hebben op de betekenis die leidinggevend en medewerkers toekennen aan verschillende aspecten van participatie (Sagie & Aycan, 2003, p. 455; Chernushenko e.a., 2007), waaronder de relatie tussen participatie en prestatie (o.a. Lam e.a., 2002).⁵

Verschillen op de culturele dimensies van Hofstede (1980) hangen verder samen met de mate waarin bepaalde participatievormen worden ingezet (Black, 2005). Zo blijken in de VS relatief meer vormen van face-to-face-participatie te worden ingezet dan in andere landen. De VS scoren hoog op ‘Individualisme’ (vs. ‘Collectivisme’) en laag op ‘Machtsafstand’⁶ (Sagie & Aycan, 2003, p. 458). Collectieve vormen van participatie komen meer voor in landen die vergelijkbaar scoren op ‘Machtsafstand’ maar veel lager op ‘Individualisme’, zoals Duitsland, Zweden en Noorwegen (idem, p. 460).⁷ Onderzoek geeft aan dat er een nauwe relatie bestaat tussen *nationale arbeidsverhoudingen* en cultuur (Black, 2005). Tegelijkertijd is niet helder wat de onderscheidene en precieze invloed is van cultuur en nationale arbeidsverhoudingen op participatie, bijvoorbeeld als het gaat om de invloed van nationale arbeidsverhoudingen op de mate waarin directe vormen van participatie voorkomen. Terwijl in Groot-Brittannië participatie vooral vorm krijgt binnen ondernemingen ‘scoort’ het land relatief laag als het gaat om de inzet van vormen van directe participatie, in verhouding tot andere Europese landen (Gill & Krieger, 1999, p. 579-583). Zelfs wanneer landen relatief grote overeenkomsten vertonen in arbeidsverhoudingen, is de mate waarin vormen voorkomen soms erg verschillend. Zo kent Nederland relatief veel vormen van directe participatie en scoort Duitsland juist onder het Europese gemiddelde (Gill & Krieger, 1999, p. 581). Met name

5 De betekenis die aan participatie wordt toegekend zou overigens ook afhankelijk kunnen zijn van het (gepercipieerde) effect ervan (zie ook paragraaf 3.2).

6 Overigens participeren met name werknemers die kennis en informatie bezitten, die de leidinggevende niet zelf heeft.

7 Op de cultuurdimensies van Hofstede is inmiddels veel kritiek, met name ten aanzien van de operationalisaties in zijn onderzoek (vgl. McSweeney, 2002). Niettemin geeft onderzoek naar de relatie tussen arbeidsverhoudingen en cultuur aan dat de dimensies van Hofstede de variatie in arbeidsverhoudingen goed kunnen verklaren (Black, 2005).

in de Scandinavische landen – bakermat van de sociotechniek – komen vormen van directe participatie relatief veel voor (vooral in Zweden), terwijl deze op de culturele dimensies van Hofstede weer relatief gelijk scoren met Duitsland.

Aangetekend moet worden dat ook binnen nationale (culturele) contexten grote verschillen bestaan in de waarde die binnen organisaties wordt toegekend aan participatie (zie paragraaf 3.2).

> Wetgeving:

De mate van *wetgeving* laat duidelijke verschillen zien in de wijze waarop en de intensiteit waarmee participatie vorm krijgt (vgl. IDE, 1981; 1993; Nagelkerke & De Nijs, 2001, p. 200-203). Binnen bijvoorbeeld de Noord-Europese landen (Duitsland, Scandinavië, Oostenrijk, Zwitserland, Nederland) participeren medewerkers ondersteund door wetgeving in de besluitvorming op ondernemingsniveau. Dat gebeurt in de vorm van deelname van werknemers in de bestuursorganen zoals in Duitsland en Scandinavië (vanuit de vakbonden) of in medezeggenschapsorganen. Dit zijn vormen van indirecte participatie die bijvoorbeeld in Groot-Brittannië nu pas tot ontwikkeling komen.⁸

De invloed van wetgeving blijkt met name groot te zijn ten aanzien van de inzet van specifieke participatievormen. Opvallend is bijvoorbeeld dat in Frankrijk, in verhouding tot andere Zuid-Europese landen, relatief veel vormen van directe participatie voorkomen, met name gericht op individuele consultatie ('face-to-face'). Frankrijk is het enige Zuid-Europese land waar directe vormen van participatie zijn ondersteund door wetgeving ('Auroux-wet' – Gill & Krieger, 1999, p. 582).

In Nederland is de invloed van wetgeving op met name indirecte participatie groot geweest. Te denken valt aan de effecten van wijzigingen als de invoering van de Wet op de ondernemingsraden in 1979 en de eerdere CAO-wetgeving. Wetgeving bepaalt ook specifieke kenmerken van de vormen waarop wetgeving van toepassing is, zoals inhoud, frequentie en intensiteit. De relatief kleine wijzigingen van de laatste jaren hebben echter weinig effect. Van toegenomen invloedsmogelijkheden in bijvoorbeeld de Structuurwet, de Wet op de ondernemingsraden en de Arbo-wet maken werknemers slechts beperkt gebruik (Goodijk & Sorge, 2005, p. 18).

Tabel 2 geeft een overzicht van de verschillende maatschappelijke factoren die in de literatuur zijn aangemerkt als mogelijke beïnvloedende factoren van participatie en participatief gedrag.

8 Onder invloed van de Europese richtlijn m.b.t. informatie en consultatie van werknemers (uit 2004).

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Factor	Invloed op	Richting	Bijzonderheden
Sociaal-economische ontwikkelingen			
<i>Economische conjunctuur (i.h.b. werkloosheid)</i>	Frequentie vormen	Hogere werkloosheid – verminderde inzet vormen	Door verminderde aandacht organisatie of minder opeisen medewerkers?
<i>Internationalisering</i>	Besluitvorming en inzet/inhoud specifieke vormen	Diffuus	
<i>Digitalisering</i>	Type vormen (nieuwe vormen en aanpassing huidige vormen)	Meer digitalisering leidt tot meer variantie in vormen	
Nationale cultuur/arbeidsverhoudingen			
<i>Cultuur</i>	Betekenisgeving aan 'participatie' en inzet specifieke vormen	Culturen die hoog scoren op 'individualisme' kennen grotere inzet van individuele vormen (idem voor 'collectivisme' en collectieve vormen)	
<i>Arbeidsverhoudingen</i>	Frequentie en keuze specifieke vormen	Diffuus	
<i>Wetgeving</i>	Frequentie, keuze specifieke vormen en vormkenmerken	Wetgeving leidt tot grotere inzet van voorgeschreven vormen en bepaalt kaders specifieke vormen	

Tabel 2 Maatschappelijke factoren die van invloed zijn op participatie: stand van zaken literatuur

3.2 Organisatie

Op organisatieniveau zijn er verschillende factoren, die zowel de inhoud als de vorm van participatie kunnen beïnvloeden:

- > Organisatiekenmerken
 - Omvang, technologie, veranderingssnelheid worden regelmatig geassocieerd met het wel of niet kunnen ontwikkelen van participatie van groepen medewerkers. Onderzoek laat echter geen eenduidige relaties zien (IDE, 1993, p. 107; Strauss, 2004-b, p. 209).
 - Als het gaat om de *organisatieomvang* lijkt het waarschijnlijker dat representatieve participatie meer past bij grotere organisaties dan bij kleine organisaties, waar de lijnen korter zijn. Daar zou directe participatie makkelijker vorm moeten krijgen. Een duidelijk verband tussen omvang, frequentie (de mate waarin vormen van participatie

worden ingezet) en intensiteit van participatie is echter niet te vinden (vgl. Drucker, 2003, p. 89), ook niet in de grotere Europese onderzoeken naar participatie (IDE, 1993; EPOC, 1997, p. 33). Wel is het zo dat wetgeving representatieve participatie (medezeggenschap) met name voorschrijft voor grotere organisaties (zoals dat geldt voor de Wet op de ondernemingsraden en de Wet op de Europese ondernemingsraden).

- Intuïtief zou verwacht kunnen worden dat participatie het beste past bij organisaties waar *vakmanschap en professionaliteit* belangrijk zijn. Uit onderzoek komt echter een diffuus beeld naar voren. Zo verschilt de mate waarin participatievormen zijn ingevoerd tussen sectoren (EPOC, 1997, p. 31-33). Participatievormen komen relatief meer voor bij serviceorganisaties, zoals de groothandel, bank- en verzekeringswezen, professionele dienstverlening, overheidsdiensten en de gezondheidszorg en sociale dienstverlening, dan in de industrie en de bouw. Mogelijk dat opleidingsniveau hierin een rol speelt. Tegelijkertijd zien we dat verschillende vormen van participatie zijn ingevoerd onder invloed van de sociotechniek in de automobiel- en kledingindustrie, bij werknemers met relatief lage opleidingsniveaus. Strauss (2004-b, p. 209) geeft aan dat het waarschijnlijk niet zozeer gaat om kennis en vaardigheden in absolute termen, maar om het verschil tussen kennis van medewerkers en management, de zogenaamde *knowledge gap*. Wanneer dat verschil kleiner is kunnen lager opgeleide medewerkers makkelijker invloed uitoefenen (zie ook paragraaf 3.4).
- *Snelheid van verandering* lijkt invloed te hebben op de mogelijkheden participatie in te zetten. Bij relatief ‘langzame’ veranderingsprocessen wordt regelmatig gewezen op de noodzaak mensen ‘mee te nemen’ (o.a. Van Zonneveld, 2002). Bij ‘snelle’ verandering kan dat anders liggen, omdat de mogelijkheden voor consultatie beperkter zijn en eerder opgedane kennis minder relevant is (Strauss, 2004-b, p. 209). De vraag blijft of de mogelijkheden voor participatie er feitelijk niet zijn of dat mogelijkheden niet gebruikt worden. Via ICT nemen overigens de mogelijkheden voor bijvoorbeeld snelle raadpleging toe (Goodijk & Sorge, 2005).
- > **Waardetoekenning participatie**
 Veel experimenten met participatie en mede-eigenaarschap zijn gestart vanuit de idee dat arbeid een belangrijkere plaats diende te hebben in de besturing van organisaties of dat mensen centraler dienden te staan bij de vormgeving van het productieproces. Een sprekend voorbeeld hiervan zijn de COB/SER-experimenten van eind jaren '70, begin jaren '80, waar bedrijven op zoek gingen naar bijzondere vormen van medezeggenschap en mede-eigenaarschap van medewerkers. In vrijwel alle bedrijven was dat onder invloed van een levensbeschouwelijk geïnspireerde medezeggenschapsfilosofie

over de relatie tussen kapitaal en arbeid (De Man, 1985, p. 220). De *waarde* die op centraal niveau wordt toegekend aan participatie is een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit en continuïteit van vormen van participatie (Van het Kaar & Looise, 1999; Goodijk & Sorge, 2005, p. 60-61). Deze waardetoekenning zal overigens mede afhankelijk zijn van het (gepercipieerde) effect: de mate waarin participatie oplevert wat minimaal beoogd wordt (vgl. Locke & Schweiger, 1979).

Regelmatig wordt gewezen op de sleutelpositie van het middenniveau: *directleidinggevenden* en *middelmanagement*. Het is de vraag in hoeverre zij de waarde die op centraal niveau aan participatie wordt toegekend, feitelijk onderschrijven en uitdragen. Gebleken is dat het daarvoor van belang is dat het middelmanagement participatie ziet als ondersteunend in de aanpak van (ervaren) organisatieproblemen (o.a. De Man, 1985, p. 253; Bergeron, 2007). Daarnaast kunnen verschillende andere factoren een rol spelen die meer te maken hebben met de individuele positie van leidinggevenden zelf. Zo kan participatie de autoriteit en status van leidinggevenden bedreigen, doordat medewerkers zelf beslissingen nemen, beslissingen van leidinggevenden in twijfel trekken en hoger management direct benaderen. Soms staan de banen van leidinggevenden zelf op het spel, bijvoorbeeld bij de invoering van zelfsturende teams (Strauss, 2004, p. 203-204). Daarnaast is het de vraag of leidinggevenden in staat zijn participatie te ondersteunen (zie paragraaf 3.3 t.a.v. stijl van leidinggeven).

Ook op medewerkerniveau blijkt de waarde die wordt toegekend aan participatie en de mate waarin participatie gezien wordt als onderdeel van de taakomschrijving, van invloed te zijn op participatief gedrag (o.a. Bergeron, 2007 – zie verder paragraaf 3.4).

> Interne structuur en bevoegdheden

De vormgeving van participatie hangt nauw samen met de vormgeving van de organisatie en de wijze waarop deze wordt aangestuurd (o.a. De Man, 1985, p. 230). Het gaat dan onder meer om vragen als de mate van *decentralisatie* en *autonomie* van personen en afdelingen binnen de structuur. Zo is er een verband tussen decentralisatie van besluitvorming en veranderingen in participatie (o.a. Vos & Buitelaar, 1996, Drucker, 2003). Het gaat dan niet zozeer om de mate waarin participatie plaatsheeft, maar meer om een verschuiving van onderwerpen van bijvoorbeeld de ondernemingsraad naar 'participatie in de lijn' (Drucker, 2003, p. 196).

Overigens gaat een verdergaande decentralisatie niet automatisch samen met een toename in autonomie van medewerkers. Vos & Buitelaar (1996, p. 125, 131) constateren dat er in de door hen onderzochte organisaties sprake is van veranderingen in de besturingsstructuur. Over het algemeen wordt daarbij de invoering van kleinere resultaatverantwoordelijke eenheden (business units) als een vorm van decentralisering gezien. Binnen deze eenheden is echter nog steeds sprake van een concentratie van

bevoegdheden in de top (van de eenheid) en bovendien geldt voor de organisatie als geheel dat de samenwerking tussen deze eenheden eerder sterker centraal wordt aangestuurd. Het lijkt erop dat meer de nadruk wordt gelegd op het dragen van verantwoordelijkheid door velen, maar dat dit niet gepaard gaat met een gelijke mate van het overdragen van bevoegdheden. Uiteindelijk blijft de eindbeslissing nog steeds bij de top van de organisatie liggen.⁹ Hierbij spelen Management Informatie Systemen (waarbij vaak de nadruk ligt op procesbeheersing) en de mogelijkheden die de informatie- en communicatietechnologie (ICT) biedt een belangrijke rol.

In het IDE-onderzoek (1981; 1993) bleek verticale differentiatie (het aantal hiërarchische niveaus) geen significante voorspeller te zijn van de frequentie en intensiteit van participatie. Horizontale (functionele) differentiatie en formalisatie hebben wel een positieve relatie met de mate waarin mensen kunnen participeren. De enigszins onverwachte relatie tussen formalisatie en participatie komt waarschijnlijk omdat men in sterk geformaliseerde organisaties meer *duidelijkheid* heeft *over de verdeling van bevoegdheden* (o.a. De Man, 1985, p. 230-233). Onduidelijk is of ten gevolge van formalisatie mensen daadwerkelijk meer participatief gedrag vertonen.

> Organisatiecultuur

Naast nationale cultuur speelt de specifieke *organisatiecultuur* een rol (Summers & Hyman, 2005, p. 34). Organisatiecultuur is op te vatten als het geheel aan leerervaringen die mensen in de organisatie hebben opgedaan en die dienen als richtlijn voor toekomstig (participatief) handelen (Schein, 1985; Sagie & Koslowsky, 2000, p. 118). Voor een deel zijn dit 'positieve' ervaringen: oplossingen die de organisatie in het verleden heeft bedacht voor problemen waarvoor zij kwam te staan. Voor een deel zijn het 'negatieve' ervaringen: fouten die zijn gemaakt en die men dient te voorkomen.

Organisatiecultuur is niet los te zien van thema's als de 'waardetoekenning aan participatie op organisatieniveau', de 'stijl van leidinggeven' (leiderschap op verschillende niveaus) of 'vertrouwen'. Het zijn concepten die nauw samenhangen, maar die in zekere zin manifest worden op verschillende niveaus.¹⁰ In het onderzoek van Goodijk & Sorge (2005, p. 64-65) geven respondenten aan de bedrijfscultuur te ervaren als een belangrijke beïnvloedende factor van de mate waarin participatie vorm krijgt. Het gaat dan om de leidende principes bij de manier waarop mensen met elkaar omgaan en communiceren, inclusief de vraag of men elkaar kan vertrouwen en elkaar serieus neemt (zie paragraaf 3.3). Principes die in de ogen van de respondenten nauw samenhangen met de hiërarchische aansturing en de mate van beheersing en controle binnen de organisatie. Een grotere nadruk

9 Vos & Buitelaar (1996, p. 97) geven aan dat wanneer de term 'decentralisering' wordt gebruikt er in feite geen andere machtsverdeling plaatsvindt, ook al lijkt die suggestie te worden gedaan. Nog steeds is er sprake van een centrale macht die de delegatie ook altijd kan herroepen.

10 en daar verschillende waarden kunnen aannemen.

op beheersing en controle binnen een organisatie leiden volgens het onderzoek tot minder participatie. Ook De Man (1985, p. 231-232) wijst op de belangrijke rol van het management bij het ontwikkelen van een ‘medezeggenschapscultuur’. Wat medewerkers dan overigens precies verwachten van hun leidinggevend in termen van gewenste managementhouding of vaardigheden, is niet altijd helder.

Hierboven is bij de bespreking van de interne structuur aangegeven dat formalisatie kan leiden tot meer participatie (IDE, 1981, 1993). Dat lijkt strijdig met het gegeven dat een hiërarchische cultuur en een grote mate van beheersing de mate van participatief gedrag negatief beïnvloeden. Naast vragen over de onderzoeksmethode in de verschillende onderzoeken (zoals het gebruik van zelfbeoordelingen) roept dit de vraag op wat ‘zwaarder’ telt: de feitelijke participatiemogelijkheden of de ervaren ‘participatiecultuur’. Het literatuuronderzoek geeft in ieder geval aan dat duidelijkheid over de interne structuur en daarmee over de inhoud van vormen van participatie (doel, inhoud, intensiteit en moment van betrokkenheid) een grotere invloed hebben op participatief gedrag dan de bevoegdheidsverdeling per se. Duidelijkheid over bevoegdheden in combinatie met een cultuur waarbinnen participatief gedrag wordt gestimuleerd, lijken gezamenlijk het grootste positieve effect te sorteren.

> Inbedding participatie binnen de organisatie

Goodijk & Sorge (2005, p. 62-63) wijzen op de bijzondere positie van de *HR-functie en HR-instrumenten* binnen de organisatie en de *inbedding van participatie* in de organisatie (vgl. Van Eijk & Vermeulen, 2011). Volgens de respondenten in hun onderzoek schiet human resources tekort als het gaat om de stimulatie en ondersteuning van participatie. Uit ander onderzoek blijkt de noodzaak om verschillende HR-praktijken (waaronder vormen van directe participatie) op elkaar af te stemmen om de gewenste bijdrage aan prestaties te kunnen realiseren (o.a. Passmore & Fagans, 1992; MacDuffie, 1995, p. 198; Boselie e.a., 2001; Drucker, 2003). Zoals Strauss (2004, p. 205) aangeeft: “...the evidence as to the relationship between formal participation and other ‘high-performance’ practices suggests that adopting only a few such practices has relatively little impact on performance”.

In combinatie met de eerder beschreven invloed van de waarde die wordt toegekend aan participatie en het al dan niet bestaan van een participatiecultuur, lijkt het erop dat in veel gevallen niet duidelijk is wat van medewerkers verwacht wordt. Aangegeven wordt dat participatie belangrijk is, maar organisatiesystemen (zoals waarderings- en beloningssystemen) ondersteunen participatief gedrag niet (vgl. Vermeulen, 2004; Bergeron, 2007). Het onderzoek naar OCB's laat in ieder geval zien dat positieve feedback over getoonde gedragingen leidt tot meer participatief gedrag (Podsakoff e.a., 2000, p. 531).

In Tabel 3 is een overzicht te vinden van de verschillende organisatorische factoren die in de literatuur zijn aangemerkt als mogelijke beïnvloedende factoren van participatie en participatief gedrag.

Factor	Invloed op	Richting	Bijzonderheden
Organisatiekenmerken			
<i>Omvang</i>	Inzet specifieke vormen	Diffuus – grotere organisaties kennen wel meer formele medezeggenschap	Invloed wetgeving
<i>Vakmanschap/ professionaliteit</i>	Inzet specifieke vormen	Diffuus	Belang 'knowledge gap'
<i>Snelheid van verandering</i>	Frequentie inzet vormen	Hogere snelheid – lagere frequentie	
Belang participatie			
<i>Waardetoekenning op centraal niveau</i>	Frequentie vormen	Hogere waarde – hogere frequentie	Bijzondere positie middelmanagement en leidinggevers Mogelijk beïnvloed door (gepercipieerd) effect
Interne structuur en bevoegdheden			
<i>Decentralisatie (verticale differentiatie)</i>	Verschuiving onderwerpen tussen vormen	Meer decentralisatie – meer onderwerpen 'in de lijn'	Verschil tussen bevoegdheid en verantwoordelijkheid
<i>Formalisatie en horizontale differentiatie</i>	Mogelijkheden voor participatie	Meer formalisatie – meer mogelijkheden	Door duidelijkheid over bevoegdheden?
Cultuur en inbedding			
<i>Organisatiecultuur</i>	Frequentie vormen en hoeveelheid participatief gedrag	Nadruk op beheersing – minder participatie (f gedrag) Nadruk op open communicatie, vertrouwen, 'elkaar serieus nemen' – meer participatie (f gedrag)	
<i>Inbedding participatie</i>	Frequentie vormen en hoeveelheid participatief gedrag	Onderlinge afstemming (HR-)instrumenten en participatievormen – meer participatie	Vraag: is participatie onderdeel gewenste functioneren individu?

Tabel 3 Organisatiefactoren die van invloed zijn op participatie: stand van zaken literatuur

3.3 Vorm- en groepskenmerken

Onder deze groep factoren worden aspecten verstaan die gekoppeld zijn aan specifieke vormen van participatie en groepsdynamische aspecten binnen vormen van participatie. Ook wordt hier de invloed van de stijl van leidinggeven ondergebracht, een aspect dat moeilijk te onderscheiden is van factoren op organisatieniveau (als de organisatiecultuur) of factoren op individueel niveau. Zoals aangegeven zijn het constructen die nauw samenhangen, maar die manifest kunnen worden op verschillende niveaus. Omdat de stijl van leidinggeven pas betekenis krijgt in de interactie tussen twee of meer personen is deze factor hier ondergebracht.¹¹ Dat neemt niet weg dat aan (de invloed van) deze factor soms persoonsgebonden factoren ten grondslag liggen en dat ze nauw samenhangen met de eerdergenoemde organisatiecultuur en met de factor vertrouwen.

De volgende vorm- en groepsgebonden factoren kunnen worden onderscheiden.

> **Vormkenmerken**

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven verschillen vormen onder meer in hetgeen ze beogen (*doel/functie*), *inhoud*, *intensiteit* en het *moment van besluitvorming* waarop ze betrekking hebben. Ook binnen typen participatievormen bestaan grote verschillen. Eerder is het voorbeeld van het werkoverleg genoemd. Uit bijvoorbeeld het onderzoek van Goodijk & Sorge (2005, p. 32) wordt duidelijk dat vrijwel alle onderzochte ondernemingen een vorm van werkoverleg kennen, maar dat deze zeer divers zijn qua opzet, inhoud en frequentie. Grote verschillen zijn bijvoorbeeld ook bekend binnen functioneringsgesprekken (o.a. EPOC, 1997), empowerment (Lee & Koh, 2001), (zelfsturende) teams (Heller, 2004, p. 165), kwaliteitscirkels, projectgroepen en tijdelijke werkgroepen (Goodijk & Sorge, p. 32-35), en ondernemingsraden (Van het Kaar & Looise, 1999).

Mede hierdoor zijn er verschillen in de mogelijkheden van (groepen) mensen om te participeren, de onderwerpen waarover overleg gepleegd wordt, het tijdstip waarop mensen betrokken worden en daarmee de invloed die mensen kunnen uitoefenen (vgl. EPOC, 1997). Bovendien geven de respondenten in het onderzoek van Goodijk en Sorge aan dat verschillen in visie op doel en werking van het werkoverleg een negatief effect hebben op de werking van het overleg. Het belang van gezamenlijke *duidelijkheid* over deze vormkenmerken is vaker gebleken (o.a. De Man, 1985).

> **Invloed van vormen op elkaar**

Meerdere auteurs wijzen op het (mogelijke) versterkende effect dat verschillende naast elkaar bestaande vormen van participatie op elkaar kunnen hebben (Markey e.a., 2001). De idee is dat het naast elkaar bestaan van

¹¹ Sagie & Koslowsky (2000, p. 116-119) onderscheiden om die reden ook wel een vijfde niveau: het 'dyadic level'.

verschillende vormen van participatie in een organisatie (zoals de ondernemingsraad en het werkoverleg), een toename in participatief gedrag tot stand kan brengen. Zo blijkt de invloed van de Duitse Betriebsrat op technologische en organisatorische veranderingen, groter te zijn in organisaties waar ook meerdere directe vormen van participatie worden ingezet (Müller-Jentsch, 2001, p. 277).

In veel gevallen is er geen sprake van een organisatorische afstemming tussen vormen (Goodijk & Sorge, 2005, p. 57), waardoor een versterkend effect uitblijft of zelfs een tegengesteld effect optreedt. De verschillen in visie op wat de precieze positie is van de specifieke vormen van participatie lijken door te werken in een gebrekkige afstemming tussen vormen, die op zichzelf negatief uitwerkt op de mate waarin medewerkers en leidinggevenden actief participatie invullen (vgl. De Man, 1985; Drucker, 2003). Samenvattend kan gesteld worden dat de *inzet van meerdere vormen* in combinatie met een heldere *afstemming* daartussen (helderheid over genoemde vormkenmerken) participatief gedrag binnen die vormen doet toenemen.

Opvallend is de positie van systemen die participatie vormgeven op alle niveaus van de organisatie, zoals het Ringi-systeem in Japan¹² (Wilpert, 2004, p. 52) en het sociocratisch systeem¹³ (Endenburg, 1997). Er is in feite sprake van één vorm voor de gehele organisatie. Dat leidt overigens niet automatisch tot participatief gedrag (Wilpert, idem). Onderzoek naar zelf-managementsystemen in voormalig Joegoslavië laat bijvoorbeeld zien dat ondanks de idee van 'democratie voor allen', in de praktijk beslissingen toch vooral beïnvloed worden door topmanagement en specialisten (Obradovic, 1975). Mogelijk dat ook hier gebrek aan overeenstemming over doel en werking een rol spelen.

> Groepskenmerken en groepsdynamica

Over de invloed van groepskenmerken en groepsdynamica op georganiseerde vormen van participatie (in de Nederlandse context) is niet veel bekend. Dat deze invloed er is, is niettemin zeer waarschijnlijk. Veel participatievormen zijn groepsvormen met een al dan niet duidelijk omschreven taak (teams, ondernemingsraden, afdelingsoverleg, enzovoort). Bovendien oefent de groep waarbinnen individuen werken invloed uit op individuele participatievormen, bijvoorbeeld op de mate waarin individuen actief deelnemen aan medewerkeronderzoeken (vgl. Haslam, 2004, p. 171). Uit het onderzoek naar taakgroepen zijn verschillende factoren bekend die van invloed zijn op het presteren van de groep, de samenwerking binnen

12 Het Ringi-systeem wordt vooral in Japanse organisaties gebruikt om collectieve besluitvorming vorm te geven. Basisidee is dat een document ('ringi-sho') circuleert over verschillende organisatie-lagen, zodat alle betrokkenen het document kunnen aanpassen/amenderen totdat iedereen er zich in kan vinden.

13 De sociocratie is een bestuursvorm die uitgaat van het idee dat alle leden van de organisatie gelijkwaardig zijn. Besluiten kunnen daarom alleen worden genomen wanneer géén der organisatieleden een overwegend beargumenteerd bezwaar heeft tegen het nemen van dat besluit.

groepen en de wijze waarop groepen tot besluiten komen (Forsyth, 1990, p. 269-315). Het zijn factoren die ook van invloed kunnen zijn op het resultaat van participatievormen en op participatief gedrag binnen vormen van participatie.

Zo identificeert Hackman (1990) verschillende aspecten die van invloed zijn op de effectiviteit van taakgroepen.¹⁴ Aan de inputkant zijn dat de taakstructuur (is er sprake van een duidelijke taak, die past bij het doel van de groep en die motiverend is voor de groep), de samenstelling van de groep (omvang, taakexpertise en vaardigheden om te functioneren in groepen, voldoende heterogeniteit) en de (identificatie met de) groepsnormen met betrekking tot de taak en de wijze waarop groepsleden zich gedragen. Tijdens de uitvoering van taken hebben de gebruikte strategieën, de inzet en het gebruik van individuele kwaliteiten en de mate van synergie (vertrouwen) binnen de groep een belangrijke invloed op het resultaat van de groep.

Voor wat betreft participatie is eerder bij de vormkenmerken aangegeven dat de *taakstructuur* (doel, inhoud, intensiteit en moment van besluitvorming waarop de vorm gericht is) met name van invloed is op de mogelijkheden voor participatie. Ten aanzien van de *samenstelling* van de groep geldt dat deze waarschijnlijk van invloed is op participatief gedrag binnen de groep. Naar verwachting hebben meer homogene groepen (homogeen qua leeftijd, dienstverband, geslacht en opleidingsniveau) meer gelijke normen ten aanzien van participatief gedrag (vgl. Naumann & Bennett, 2000). *Omvang* bepaalt bijvoorbeeld de mogelijkheden om te participeren bij een aantal vormen (zoals het werkoverleg en de ondernemingsraad). Bovendien geldt voor bijvoorbeeld ondernemingsraden dat deze vaak niet representatief zijn samengesteld (Van het Kaar & Looise, 1999, p. 135) en dat daardoor specifieke invalshoeken gemist kunnen worden. Taakexpertise, vaardigheden om te functioneren binnen groepen en andere individuele kwaliteiten komen aan bod in paragraaf 3.4. Verwacht mag worden dat de mate waarin binnen groepsvormen *gebruikgemaakt wordt van individuele kwaliteiten* van invloed is op de effectiviteit en hoeveelheid participatief gedrag. *Groepsnormen* (en ondersteuning van leidinggevend en collega's) lijken een grote invloed te hebben op participatief gedrag. De mate waarin individuele leden zich *identificeren* met taak en groepsnormen beïnvloedt mogelijk niet alleen groepsprestaties positief, maar ook de mate waarin individuen participatief gedrag vertonen, zelfs wanneer dat ten koste gaat van persoonlijke belangen (vgl. Haslam, 2004, p. 171, 175-176; Bergeron, 2007).

Actieve ondersteuning van directe collega's en leidinggevend lijkt de mogelijkheden voor participatief gedrag te vergroten. Wanneer participatief gedrag gezien wordt als *onderdeel van te leveren prestaties*, neemt participatief

¹⁴ Naast een organisatiecontext die het werk ondersteunt en middelen biedt – zie ook paragraaf 3.2.

gedrag toe, zoals ook blijkt uit onderzoek naar OCB's (Podsakoff e.a., 2000, p. 533). Onderzoek wijst verder uit dat een *goede relatie* tussen medewerker, collega's (Van het Kaar & Looise, 1999, p. 134-138) en leidinggevende en *ervaren steun* van leidinggevendens bijdragen aan een toename in participatief gedrag (vgl. Van Yperen e.a., 1999, p. 378, 379) en het delen van kennis (Cabrera e.a., 2006). Zoals eerder aangegeven wordt participatief gedrag waarschijnlijk ook beïnvloed door de ervaren ondersteuning vanuit de organisatie als geheel.

Ten aanzien van de gebruikte strategieën voor taakuitvoering kunnen, naast geplande strategieën, enkele bekende fenomenen worden genoemd (Forsyth, 1990, p. 269-315; Haslam, 2004, p. 99-105; p. 162-167). Zo is er het zogenaamde Ringelmann-effect: het fenomeen dat de groep minder productief wordt, naarmate deze groter wordt.¹⁵ Andere fenomenen die kunnen optreden zijn 'groepsdenken' (waarbij groepsleden zodanig naar unanimiteit streven dat alternatieve betere acties niet meer worden overwogen) en 'groespolarisatie' (de neiging van groepen om extremer te reageren dan de individuele leden zouden doen).

Deze *groepseffecten* treden naar verwachting ook op binnen groepsvormen van participatie en hebben dan invloed op participatief gedrag van individuen. *Groepsdenken* in bijvoorbeeld ondernemingsraden zou versterkt kunnen worden door de relatief eenzijdige samenstelling van de OR (alleen bepaalde personeelscategorieën – Van het Kaar & Looise, 1999, p. 135). Onderzoek naar genoemde fenomenen geeft aan dat ook hiervoor waarschijnlijk geldt dat vooral identificatie met groepsnormen van invloed is op individueel participatief gedrag (Haslam, 2004, p. 106, 113). Bovendien neemt participatief gedrag waarschijnlijk toe, wanneer *groepsnormen en taakdefinitie congruent* zijn, oftewel wanneer groepsnormen vormkenmerken (als doel, inhoud en intensiteit) ondersteunen (Haslam, 2004, p. 168-169).

Op de betekenis van vertrouwen wordt verder ingegaan in paragraaf 3.4.

> Stijl van leidinggeven

Stijl van leidinggeven kan zoals aangegeven niet los worden gezien van de organisatiecultuur, noch van persoonsgebonden factoren van leidinggevendens. In feite is de stijl van leidinggeven een relatief vast patroon van gedragingen waarmee leidinggevendens richting proberen te geven aan het gedrag van medewerkers. De factor krijgt derhalve vooral betekenis in de interactie tussen personen en is om die reden opgenomen onder de vormen groepskenmerken.

De stijl van leidinggeven lijkt een belangrijke invloed te hebben op participatie (o.a. De Man, 1985, p. 231-232; Sagie & Koslowsky, 2000, p. 55-70; Goodijk & Sorge, 2005, p. 62-63). Leidinggevendens oefenen

¹⁵ Het effect wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat coördinatie productiecapaciteit opeist en doordat 'social loafing' optreedt: een verminderde individuele inspanning doordat individuen 'leunen' op anderen in de groep. Manieren om dat laatste fenomeen tegen te gaan zijn bijvoorbeeld het verduidelijken van de individuele bijdrage en het interessanter maken van de taak.

deze invloed uit doordat ze leidinggeven aan vormen van participatie (zoals het werkoverleg of functioneringsgesprekken), maar ook via hun invloed op het werk en de werkomgeving van individuen. Leidinggevendens blijken bovendien zeer belangrijk te zijn voor de sociale identiteit en groepsnormen van de groep waarbinnen medewerkers werken (Haslam, 2004, p. 45 e.v.). Zoals hierboven aangegeven kunnen deze groepsnormen een sterke invloed hebben op participatief gedrag.

Als het gaat om het duiden van verschillen tussen stijlen kunnen diverse modellen worden aangehaald, gaande van Likerts systeemtheorie (1967) tot en met Vroom en Yettons normatieve situationele model. Het eerste gaat uit van verschillende typen leiders (autocratische, paternalistische, consultatieve en participatieve). Het model van Vroom en Yetton (1973) gaat uit van een leider die zich aanpast aan verschillende typen situaties, die meer of minder participatie vragen.

Janssen e.a. (1997, p. 185) vonden bevestiging van de hypothese dat werknemers onder democratisch leiderschap meer empowerment ervaren dan onder actief-autocratisch leiderschap.¹⁶ In het onderzoek van Goodijk & Sorge (2005) blijkt dat respondenten de houding en vaardigheden van het lijnmanagement zien als “zeer cruciaal voor een succesvolle ontwikkeling en vormgeving van directe werknemersparticipatie” (p. 62). Deze gegevens sluiten aan op wat eerder is aangegeven met betrekking tot de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker en de steun die medewerkers ervaren ten aanzien van participatief gedrag (Van Yperen e.a., 1999, p. 378-379) en het delen van kennis (Cabrera e.a., 2006). Overigens is een belangrijke voorwaarde hiervoor dat leidinggevendens betrokken worden bij de ontwikkeling van participatie in de organisatie (o.a. De Man, 1985; Strauss, 2004-b, p. 203-204). Waarschijnlijk wordt dan ook voor leidinggevendens zelf duidelijker welke stijl van leidinggeven verwacht wordt.

In Tabel 4 is een overzicht te vinden van de verschillende vorm- en groepsfactoren die in de literatuur zijn aangemerkt als mogelijke beïnvloedende factoren van participatie en participatief gedrag.

¹⁶ Democratische leiders worden in navolging van Bass (1990) gezien als leiders die hun autoriteit en macht delen met ondergeschikten. Actief-autocratische leiders houden deze zo veel mogelijk in eigen hand door op eigen gezag inhoud, procedures en uitkomsten van besluitvorming te domineren en daarbij actief straf en beloning toe te passen om uitvoering af te dwingen (Janssen e.a., 1997, p. 178).

BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: STAND VAN ZAKEN LITERATUUR

Factor	Invloed op	Richting	Bijzonderheden
Vormkenmerken			
<i>Doel/functie</i>	Mogelijkheden participatie	Afhankelijk van inhoud kenmerk	
<i>Inhoud onderwerpen</i>	Idem	Idem	
<i>Intensiteit</i>	Idem	Idem	
<i>Moment van besluitvorming</i>	Idem	Idem	
<i>Duidelijkheid</i>	Hoeveelheid participatief gedrag	Onduidelijkheid (verschillende beelden) – minder participatief gedrag	Belang subjectieve ervaring
<i>Participatie onderdeel werkzaamheden</i>			
Onderlinge invloed vormen			
<i>Meerdere vormen</i>	Frequentie vormen en hoeveelheid participatief gedrag	Meer vormen – meer vormen en meer participatief gedrag	Negatief beïnvloed bij gebrekkige afstemming
<i>Onderlinge afstemming</i>	Hoeveelheid participatief gedrag	Onduidelijkheid leidt tot minder participatief gedrag	
Groepskenmerken en groepsdynamica			
<i>Samenstelling groep (omvang, representativiteit bij vertegenwoordiging, homogeniteit)</i>	Effectiviteit groepsvorm en hoeveelheid participatief gedrag	Afhankelijk van specifieke samenstelling	Optimale omvang?
<i>Groepsnormen</i>	Idem	Groepsnormen die participatie ondersteunen – meer participatief gedrag	
<i>Identificatie met doel en groepsnormen</i>	Idem	Idem	Combinatie feitelijke normen en identificatie
<i>Inzet individuele kwaliteiten</i>	Idem	Betere inzet – toename hoeveelheid en effectiviteit participatief gedrag	
<i>Steun van leidinggevers en collega's</i>	Idem	Meer steun – meer participatief gedrag	
<i>Strategieën m.b.t. taakuitvoering</i>	Idem	Diffuus	
<i>Groepsdynamiek</i>	Idem	Idem	Belangrijke rol groepsnormen die participatief gedrag ondersteunen
<i>Stijl van leidinggeven</i>	Hoeveelheid participatief gedrag	Democratisch leiderschap – meer participatief gedrag	Als leiding betrokken wordt bij ontwikkeling vormen – meer participatief gedrag

Tabel 4 Vorm- en groepsfactoren die van invloed zijn op participatie: stand van zaken literatuur

3.4 Individu

Uit de bespreking van de factoren op maatschappelijk, organisatorisch en met name groepsniveau, blijkt dat individuele factoren mogelijk een belangrijke invloed hebben op participatief gedrag, bijvoorbeeld als het gaat om de mate waarin individuen zich identificeren met doelen en inhoud van participatievormen of groepsnormen. Terwijl factoren op maatschappelijk en organisatorisch niveau vooral invloed uitoefenen op de inzet en keuze van vormen van participatie en vorm- en groepskenmerken vooral de mogelijkheden voor participatief gedrag bepalen, lijken het individuele factoren te zijn die bepalen of mensen dat daadwerkelijk doen.

In de literatuur worden verschillende factoren onderscheiden die overigens erg ongelijksoortig van aard zijn. Het gaat om individuele kenmerken als geslacht, culturele achtergrond en leeftijd; om persoonlijke hoedanigheden als intelligentie en persoonlijkheid; om de mate waarin individuen zich verbonden voelen met hun werk en de organisatie en om de mate waarin individuen vertrouwen hebben in de uitkomsten van participatief gedrag. De inzichten uit onderzoeken naar georganiseerde vormen van participatie zijn overigens beperkt. Vandaar dat hier met name inzichten uit onderzoeken naar OCB's genoemd worden.

Er is verder voor gekozen om hier ook functiekenmerken en andere aspecten op te nemen die onderdeel zijn van het werk en de werkomgeving van het individu. Daarnaast is de factor 'vertrouwen' opgenomen, aangezien het hierbij vooral gaat om het individuele vertrouwen dat medewerkers hebben in de betekenis en uitkomsten van participatief gedrag.

De volgende mogelijk beïnvloedende factoren worden in de literatuur onderscheiden.

- > Demografische verschillen
Over de relatie tussen demografische verschillen (man/vrouw, sociaal-culturele achtergrond, loopbaanfase en leeftijd) en participatief gedrag is tot nu toe weinig bekend.
 - Als het gaat om *geslacht* is in het EPOC-onderzoek in ieder geval geen verschil gevonden tussen de mate waarin vrouwen en mannen toegang hebben tot en deelnemen aan vormen van participatie (Webster, 2001). In hoeverre er verschillen zijn in actieve deelname en het effect van deelname is niet duidelijk. Ook een duidelijke relatie met OCB's is nog niet gevonden (Podsakoff e.a., 2000, p. 530-531) maar valt niet uit te sluiten, gezien de te verwachten verschillen tussen bijvoorbeeld *mannen en vrouwen* in hun relatie tot werk (o.a. Benschop e.a., 1998, p. 212). Het effect van gender is daarbij overigens moeilijk te bepalen, vanwege de mogelijke invloed van variabelen als specifieke vaardigheden, kwalificaties, zorgtaken en deeltijdarbeid (idem, p. 213).

- Ook het effect van *culturele achtergrond* is nog onduidelijk, maar te verwachten valt dat verschillen in oorspronkelijke nationale cultuur, kennis van arbeidsverhoudingen en wetgeving en eerdere ervaringen met participatie, van invloed zijn op de actieve deelname van medewerkers en leidinggevendenden aan participatievormen. In het onderzoek van Termeulen en Goodijk (2007) wordt in ieder geval aangegeven dat de verschillende culturen/achtergronden interactie (binnen participatievormen) bemoeilijken.
- Voor wat betreft *leeftijd* geeft het onderzoek van Maurer e.a. (2003) aan dat er een verband is tussen leeftijd en de mate waarin mensen leren en meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten. In hoeverre dat geldt voor participatie is niet duidelijk, maar te verwachten valt dat ook hiervoor geldt dat medewerkers die eerder hebben geparticipeerd, hebben ervaren wat de waarde daarvan kan zijn (daarvoor zijn ‘beloond’) en daarin worden ondersteund door collega’s en leidinggevendenden eerder zullen participeren dan anderen, zoals is gesuggereerd door Bernstein (1983, p. 109-113). Onderzoek naar OCB’s laat zien dat er een positief verband is tussen leeftijd en verschillende extra-rolgedragingen, waaronder OCB’s (Ng & Feldman, 2008). Dit wordt mogelijk veroorzaakt door het feit dat oudere werknemers dit type gedrag meer als onderdeel van reguliere werkzaamheden zien (vgl. Li & Wan, 2007). Het is overigens de vraag of dan vooral absolute leeftijd een rol speelt of bijvoorbeeld het opgebouwde arbeidsverleden, de arbeidsduur bij deze organisatie of de arbeidsduur in de werkgroep (zie ook verderop ten aanzien van ‘inbedding’). In gesprekken met leden van ondernemingsraden noemen zij zelf het belang van een gevoel van onafhankelijkheid: oudere medewerkers voelen zich vrijer om kritiek te uiten dan jongeren, omdat ze geen verdere loopbaanstappen nastreven. Onderzoek hiernaar is niet bekend. Wel blijkt uit het onderzoek van Goodijk & Sorge (2005, p. 63-64) dat jongeren op andere manieren betrokken willen worden bij participatie en medezeggenschap dan oudere medewerkers of medewerkers met een langer arbeidsverleden bij de organisatie.
- > **Functiekenmerken**
In hoeverre formele taakeisen een effect hebben op OCB’s is niet helemaal duidelijk. Het kan zijn dat een grote hoeveelheid formele taakeisen binnen de beschikbare tijd van medewerkers het vertonen van participatief gedrag in de weg staat. Uit het onderzoek naar ondernemingsraden blijkt dat OR-leden de combinatie van OR-werk en *andere werkzaamheden* moeilijk vinden (o.a. Van het Kaar & Looise, 1999, p. 134-138). Daarmee staat de actieve deelname aan de ondernemingsraad onder druk en neemt de animo om zich beschikbaar te stellen voor de ondernemingsraad af. Of dat ook voor andere vormen van participatie geldt is onduidelijk. Het zou kunnen zijn

dat medewerkers relatief onafhankelijk van de hoeveelheid taakeisen wel of geen participatief gedrag vertonen. Een derde mogelijkheid is dat medewerkers meer participatief gedrag vertonen ook al is er sprake van een toenemende hoeveelheid taakeisen, bijvoorbeeld vanuit een grote betrokkenheid of een toegenomen energieniveau. Duidelijk is zoals eerder aangegeven wel dat het aantal OCB's toeneemt, als deze gezien worden als *onderdeel van te leveren prestaties* (Podsakoff e.a., 2000, p. 533).

Daarnaast blijkt uit onderzoek naar OCB's dat specifieke taakkenmerken als *feedback*, *routinematig werk* en *taakintrinsieke satisfactie* nauw samenhangen met participatief gedrag. Taakfeedback en satisfactie blijken positief samen te hangen met participatief gedrag. Routinematig werk blijkt negatief samen te hangen met participatief gedrag (o.a. Podsakoff e.a., 2000, p. 531).

> Vertrouwen

De mate van *vertrouwen* tussen leidinggevend en medewerkers blijkt een sterke invloed te hebben op de mate waarin medewerkers geloof hebben in de betekenis van participatief gedrag en daarmee op de mate waarin medewerkers participatief gedrag vertonen (Taylor, 1989; Van Woerkom, 2003; Morgan & Zeffane, 2003). Kritisch meedenken gebeurt alleen wanneer medewerkers er vanuit gaan dat daar zorgvuldig mee wordt omgegaan (o.a. Van Woerkom, 2003; Bergeron, 2007). En andersom: leidinggevend stimuleren alleen eigen verantwoordelijkheid van medewerkers als medewerkers deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk oppakken (Strauss, 2004, p. 203-204).

In de totstandkoming van vertrouwen spelen 'voorspelbaarheid' en 'integriteit van handelen' een belangrijke rol (Gambetta, 1988; Mayer e.a., 1995, p. 715). Voorspelbaarheid betekent dat een reële inschatting gemaakt kan worden van de mate waarin iemand ('de ander') zich consistent gedraagt en bijvoorbeeld afspraken nakomt. Feedbackmechanismen maken het makkelijker een dergelijke inschatting te maken en dragen bij aan de mate waarin medewerkers participatief gedrag vertonen (Podsakoff, 2000, p. 531). Daarnaast maken mensen een subjectieve inschatting of iemand integer zal handelen en rekening zal houden met hun belangen. Ook persoonlijkheidsvariabelen als eerlijkheidsperceptie en procedurele rechtvaardigheid spelen hierbij een rol (zie hieronder).

Andersom lijkt gebrek aan vertrouwen te leiden tot minder participatief gedrag. Zo hangen baanzekerheid en participatief gedrag nauw samen (vgl. Strauss, p. 207). Eerder is opgemerkt dat mensen zich mogelijk nadrukkelijker laten gelden in organisaties, wanneer ze een betere positie op de arbeidsmarkt hebben (vgl. IDE, 1993, p. 117). Zo zou *angst voor repercussies* (negatief effect op eigen loopbaan, angst voor ontslag) de mate waarin mensen participatief gedrag vertonen negatief kunnen beïnvloeden. Uit literatuuronderzoek blijkt in ieder geval dat baanzekerheid een negatieve invloed heeft op OCB's, met name door de negatieve invloed op satisfactie

en betrokkenheid, een toegenomen algemeen gevoel van onzekerheid en een slechtere fysieke conditie (Bree, 2010).

Schippers e.a. (2005) wijzen er in navolging van bijvoorbeeld Mayer e.a. (1995) op dat vertrouwen een multidimensioneel construct is. Hun onderzoek bevestigt dat voor wat betreft reflexief gedrag en voor het evalueren en leren binnen teams, vertrouwen uiteen valt in twee gescheiden dimensies, namelijk 'vertrouwen' en 'wantrouwen'. Het eerste draagt bij aan openheid binnen teams, het tweede werkt contraproductief.

> Motivatie

Veel motivatietheorieën geven aan dat individuen in het algemeen de behoefte hebben om effectief te interacteren met hun omgeving en suggereren daarmee dat individuen in zijn algemeenheid gemotiveerd zijn om te participeren (Landy, 1989, p. 366-379; Wilpert, 2004, p. 43-45). Motivatie om te participeren lijkt echter sterk aan *context gebonden* te zijn (o.a. Koopman-Iwema, 1980). Het gaat dan meer om de *waarde* die individuen zelf toekennen aan participatief gedrag binnen de betreffende participatievorm.

Participanten lijken een *inschatting* te maken van de *waarschijnlijkheid* dat hun inspanningen leiden tot daadwerkelijke *invloed* (Koopman-Iwema, 1980, p. 479). Eerdere ervaringen met de betekenis van participatie spelen daarbij een belangrijke rol. Uit onderzoek van Porter e.a. (1996) blijkt dat participatie een zichzelf versterkend effect kent: participatie zelf leidt tot een toename in het aantal getoonde OCB's, zoals het helpen van nieuwe medewerkers. Als de inschatting is dat participatief gedrag leidt tot grotere invloed, is de kans groter dat men daadwerkelijk participatief gedrag vertoont.

Naast de mate waarin participatie invloed oplevert, speelt de mate waarin participatie leidt tot andere gewaardeerde uitkomsten een rol. Zo is er het positieve effect van *waardering en beloning* van participatief gedrag op het succes van participatieprogramma's (vgl. Osterman, 1994). Het EPOC-onderzoek (1997, p. 193-201) maakt duidelijk dat bijvoorbeeld teambeloning positief bijdraagt aan de effecten van participatie.¹⁷ Het belang van waardering en beloning van participatie blijkt verder uit het onderzoek naar OCB's, waarschijnlijk omdat medewerkers dit gedrag daarmee zelf zien als onderdeel van een te leveren prestatie (Podsakoff e.a., 2000, p. 533). Eerder is het belang van vertrouwen aangegeven en de inschatting die mensen maken van het effect van participatie op hun positie binnen de organisatie.

Daarnaast lijkt *betrokkenheid bij de organisatie* in het algemeen (commitment of binding) een rol te spelen (o.a. Goodijk & Sorge, 2005, p. 63) als beïnvloedende factor en als uitkomst van participatief gedrag. Betrokkenheid wordt hier gedefinieerd als "de mate waarin individuen lid wensen te blijven van de organisatie en de doelen en de waarden van de organisatie

¹⁷ Effecten van participatie zijn overigens vaak moeilijk te onderscheiden van het effect van veranderingen in beloningssysteem, omdat deze gelijktijdig worden ingevoerd.

onderschrijven en nastreven” (Naumann & Bennett, 2000, p. 885). Alhoewel het onderzoek naar deze factor verschillende resultaten oplevert (met name afhankelijk van de vraag of er sprake is van zelfbeoordelingen of beoordelingen door leidinggevendenden), lijkt er in ieder geval theoretisch support voor deze factor (Podsakoff e.a., 2000). Uit onderzoek van Koster blijkt bovendien dat er een verband is tussen de inbedding van (tijdelijke) medewerkers en de mate waarin ze solidair gedrag vertonen (2005). Verder is kennis van klanten¹⁸ een belangrijke voorspeller van participatie-OCB's (Bettencourt e.a., 2001, p. 36). Kennis van klanten vergroot het inzicht in de richting van de organisatie als geheel en kan daarmee bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij de organisatie.

Organisatiebetrokkenheid moet onderscheiden worden van *team-* of *groepsbetrokkenheid* (vgl. Naumann & Bennett, 2000; Goodijk & Sorge, 2005). De mate waarin en de wijze waarop een individu zich verbonden voelt met de eigen overleggroep (en de doelen en waarden van deze groep onderschrijft en nastreeft) hoeft niet gelijk te zijn aan de mate van organisatiebetrokkenheid.

> Persoonlijkheid

Uit het onderzoek naar OCB's blijken verschillende persoonlijkheidsvariabelen invloed te hebben op participatief gedrag. Het gaat om de algemene persoonlijkheidskenmerken als de Big Five (Extraversie, Vriendelijkheid, Zorgvuldigheid, Emotionele stabiliteit en Openheid/intellectuele autonomie; Hofstee e.a., 1992) en daarnaast om *werkgerelateerde persoonlijkheidstrekken* (o.a. Organ, 1994). Zo blijkt uit het onderzoek van Bettencourt e.a. (2001) dat *empathie* en *serviceoriëntatie* belangrijke voorspellers zijn van OCB's. Mensen die meer gericht zijn op anderen (meevoelen met anderen), de organisatie en klanten blijken meer participatief gedrag te vertonen dan anderen. Verder toont onderzoek aan dat mensen die hoog scoren op *eerlijheidsperceptie* en een gevoel van *procedurele rechtvaardigheid (fairness)* meer OCB's vertonen (o.a. Van Yperen e.a., 1999, p. 378).

Een andere werkgerelateerde persoonlijkheidstrekk die van invloed is, is de eerdergenoemde *self-efficacy*: het (gevoelde) vermogen en de overtuiging om adequaat en efficiënt te handelen in een gegeven situatie, ook wel 'het vertrouwen in eigen kunnen'. In het onderzoek van Van Woerkom (2003) bleek self-efficacy de belangrijkste voorspeller van kritisch-reflectief werkgedrag. Self-efficacy is ook een belangrijke voorspeller als het gaat om het delen van kennis (Cabrera e.a., 2006) en de deelname aan en prestaties van zelfsturende teams (Thoms e.a., 1996).

De precieze relatie tussen verschillende persoonlijkheidsvariabelen in hun invloed op participatie is overigens niet helder (vgl. Judge e.a., 2007). Zo geeft het onderzoek van Organ naar OCB's (1994) aan dat werkgerelateerde

18 samen met de persoonlijkheidsvariabele 'serviceoriëntatie'.

persoonlijkheidstrekken een betere (unieke) verklaring bieden voor participatief gedrag dan de Big Five. Uit het onderzoek van Thoms e.a. (1996) blijkt juist een sterke relatie tussen de persoonlijkheidsvariabelen emotionele stabiliteit, extraversie, vriendelijkheid en zorgvuldigheid en self-efficacy, als het gaat om de deelname aan zelfsturende teams.

Gesteld kan worden dat het belangrijk is om bij het onderzoek naar participatie verschillende persoonlijkheidsvariabelen mee te nemen als mogelijke verklaring voor participatief gedrag. Self-efficacy lijkt een van de belangrijkste trekken te zijn, maar onduidelijk is vooralsnog wat (daarop) de invloed is van andere persoonlijkheidsvariabelen. Het is daarom verder interessant om in onderzoek naar participatief gedrag het relatief nieuwe concept van Core Self Evaluation mee te nemen. Het construct blijkt significant samen te hangen met bijvoorbeeld tevredenheid en prestaties en combineert verschillende van de bovengenoemde persoonlijkheidstrekken, zoals algemene self-efficacy, self-esteem, emotionele stabiliteit en locus of control (vgl. Judge e.a., 2003).

> Intelligentie, kennis en vaardigheden

De invloed van *intelligentie* op participatie is niet duidelijk. Verwacht kan worden dat er wel een verband is, bijvoorbeeld omdat intelligentie een van de beste voorspellers is van werkprestaties in het algemeen (o.a. Schmidt & Hunter, 1998). Koopman-Iwema (1980) vond dat het opleidingsniveau van ondernemingsraadleden in ieder geval van invloed was op de wens invloed uit te oefenen. In relatie tot participatie geeft Heller (2004, p. 151-155) aan dat er waarschijnlijk een verband is tussen specifieke *kennis en vaardigheden* en participatie. Zo is het voor medewerkers bijna onmogelijk om gelijke tred te houden met (het vocabulaire) van specialisten als accountants, economen en ingenieurs. Verder zijn veel vraagstukken van organisaties erg complex en vragen ze specialistische technische kennis en ervaring.¹⁹ Strauss (2004-b, p. 203-209) noemt daarbij verschillende kennis- en vaardigheidsgebieden:

- Kennis ten aanzien van specifieke beslissingen die moeten worden genomen (technische kennis);
- Interpersoonlijke vaardigheden en communicatieve vaardigheden (omgaan met groepsdynamica);
- Vaardigheden om beslissingen te kunnen nemen, zoals het kunnen analyseren en plannen van besluiten.

Zoals eerder aangegeven merkt Strauss daarbij op dat het waarschijnlijk niet zozeer gaat om kennis en vaardigheden in absolute termen maar om het verschil tussen kennis van medewerkers en management, de *knowledge gap*. Als het werk eenvoudig is kunnen ook ongetrainde medewerkers

¹⁹ Vandaar dat verscheidene vormen van vertegenwoordigend overleg wettelijk het recht hebben adviseurs in te schakelen, zoals in Noorwegen, Zweden, Duitsland en Nederland.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

suggesties ter verbetering doen. Een suggestie die ondersteund wordt door het onderzoek naar het delen van kennis binnen een grote multinational (Cabrera e.a., 2006). Het gaat daarnaast niet alleen om feitelijke kennis en vaardigheden, maar ook om het vertrouwen in de eigen denkcapaciteit (Van Woerkom, 2003), zoals hierboven aangegeven.

Hierna is in Tabel 5 is een overzicht te vinden van de verschillende individuele factoren die in de literatuur zijn aangemerkt als mogelijke beïnvloedende factoren van participatie en participatief gedrag.

Factor	Invloed op	Richting	Bijzonderheden
Demografische kenmerken			
<i>Geslacht</i>	Onbekend	Onbekend	Moderator?
<i>Culturele achtergrond</i>	Idem	Idem	Invloed nationale cultuur?
<i>Leeftijd</i>	Verschillen in gewenste vorm en hoeveelheid participatief gedrag	Jongeren eerder betrokken bij nieuwe vormen en eerdere positieve ervaringen leiden tot meer participatie	Rol gevoel van onafhankelijkheid?
Functiekenmerken			
<i>Taakfeedback</i>	Hoeveelheid participatief gedrag	Meer feedback – meer participatief gedrag	
<i>Satisfactie</i>	Idem	Idem	
<i>Afwisseling in werk</i>	Idem	Idem	
<i>Participatie onderdeel werkzaamheden</i>	Idem	Idem	
<i>Ervaren steun van collega's en leidinggevenden</i>	Idem	Idem	
Contextgebonden motivatie			
<i>Individuele waardetoekenning</i>	Hoeveelheid participatief gedrag	Hogere waardetoekenning aan gedrag en plek om invloed uit te oefenen – meer participatief gedrag	Zowel voor wat betreft participatief gedrag in het algemeen als met betrekking tot de betreffende participatievorm
<i>Vertrouwen</i>	Geloof in betekenis en hoeveelheid participatief gedrag	Meer vertrouwen – meer participatief gedrag	Beïnvloed door voorspelbaarheid (feedback), integriteit van handelen anderen, persoonskenmerken
<i>Wantrouwen/angst voor repercussies</i>	Idem	Meer wantrouwen – minder participatief gedrag	

BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: STAND VAN ZAKEN LITERATUUR

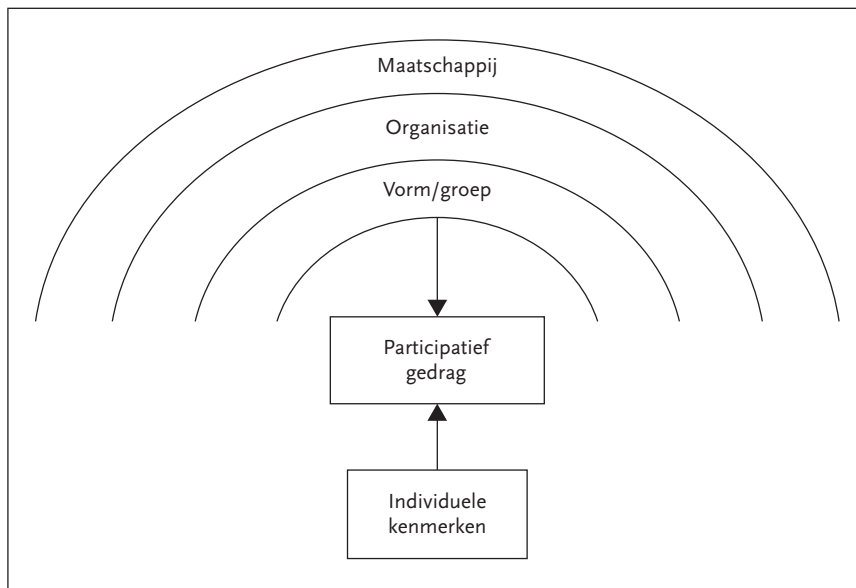
Factor	Invloed op	Richting	Bijzonderheden
<i>Verwachte invloed</i>	Idem	Hoge verwachting – meer participatief gedrag	
<i>Waardering en beloning</i>	Idem	Idem	
<i>Betrokkenheid bij organisatie</i>	Idem	Idem	Mogelijk beïnvloed door contractvorm en inbedding
<i>Betrokkenheid bij overleggroep</i>	Idem	Idem	
Persoonlijkheid			
<i>'Big Five'</i>	Onbekend	Onbekend	Gezien samenhang met andere persoonlijkheids-constructen verwachte invloed
<i>Empathie en serviceoriëntatie</i>	Hoeveelheid participatief gedrag	Hogere scores – meer participatief gedrag	
<i>Self-efficacy</i>	Idem	Idem	
<i>Eerlijkeïdsperceptie</i>	Vertrouwen in betekenis en hoeveelheid participatief gedrag	Idem	
<i>Procedurale rechtvaardigheid</i>	Idem	Idem	
Capaciteiten			
<i>Intelligentie</i>	Onbekend	Onbekend	Absoluut of relatief ten opzicht van leiding en collega's? (<i>knowledge gap</i>)
<i>Kennis en vaardigheden</i> (technisch, groepsdynamica, analyseren, plannen)	Hoeveelheid participatief gedrag	Hogere scores meer participatief gedrag	Beïnvloed door self-efficacy en mogelijk knowledge gap

Tabel 5 Individuele factoren die van invloed zijn op participatie: stand van zaken literatuur

3.5 Samenvatting en conclusies literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek bevestigt het beeld dat in hoofdstuk 1 geschetst is van een versnipperd onderzoeksgebied (vgl. Evers, e.a., 1998, p. 24-26; Looise & Paauwe, 1998, p. 155). Verschillen in invalshoeken en gebruikte definities (en daarmee samenhangend net andere objecten van studie), meetmethoden en niveaus waarop onderzoeken zich richten, zorgen ervoor dat er geen eenduidig beeld bestaat van de wijze waarop factoren met elkaar samenhangen en hun

onderscheidende invloed op participatief gedrag. In veel onderzoeken wordt de invloed van potentieel belangrijke variabelen niet meegenomen en er zijn nauwelijks onderzoeken die de totstandkoming van participatief gedrag binnen vormen van participatie als onderwerp van studie hebben. Niettemin is uit het literatuuronderzoek wel een aantal conclusies te trekken, ten aanzien van factoren die waarschijnlijk invloed uitoefenen op participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie en de mate waarin deze factoren samenhangen.



Figuur 1 Schematische weergave invloed van factoren op participatief gedrag.

De huidige stand van onderzoek, zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, laat verschillende factoren zien die van invloed kunnen zijn op participatie en participatief gedrag. Als de belangrijkste onderzoeksresultaten op een rij worden gezet, ontstaat het beeld van een gelaagdheid in de invloed van factoren, zoals ook geopperd is door Sagie & Koslowsky (2000, p. 119). Maatschappelijke en organisatorische factoren oefenen vooral invloed uit op vormen van participatie (frequentie, keuze voor specifieke vormen), terwijl vorm- en groepsgebonden factoren en individuele factoren invloed uitoefenen op participatief gedrag binnen die vormen.²⁰ Het lijkt er bovendien op dat de mate waarin individuen participatief gedrag vertonen vooral beïnvloed wordt door individuele factoren, zoals motivatie en persoonlijkheid. Voor zover maatschappelijke en organisatorische factoren participatief gedrag beïnvloeden doen ze dit vooral via factoren

²⁰ Daarbij dient aangetekend te worden dat onderzoek naar meerdere niveaus tegelijkertijd (multilevel-onderzoek) m.b.t. participatief gedrag binnen vormen van participatie niet bekend is.

op het niveau van vorm- en groepskenmerken. Deze gelaagdheid in invloed is visueel weergegeven in Figuur 1.

Maatschappelijke factoren beïnvloeden zoals aangegeven de mate waarin vormen van participatie worden ingezet en de keuze van specifieke vorm(kenmerk)en. Met name voor wetgeving geldt dat deze soms vormen voorschrijft en bij deze voorgeschreven vormen specifieke vormkenmerken als doel, inhoud, intensiteit en moment van besluitvorming waarop de vorm betrekking heeft. Ook voor ontwikkelingen als internationalisering en digitalisering geldt dat deze doorwerken in vormkenmerken. Frequentie van vormen is verder mede afhankelijk van economische conjunctuur die op zichzelf invloed lijkt te hebben op zowel de organisatiebereidheid om vormen in te zetten als de ruimte die individuen ervaren om participatief gedrag te vertonen. Cultuur en (nationale) arbeidsverhoudingen lijken vooral invloed te hebben op de waarde die binnen organisaties wordt toegekend aan participatie, zowel op centraal niveau als op het niveau van leidinggevers en medewerkers. De mate waarin waardetoekenning doorwerkt in de stijl van leidinggeven en groepsnormen lijkt invloed te kunnen hebben op individueel participatief gedrag.

Ook voor factoren op het niveau van de organisatie geldt dat deze niet zozeer participatief gedrag beïnvloeden als wel andere factoren op met name vorm- en groepsniveau. De vereiste mate van professionaliteit heeft waarschijnlijk invloed op het type taakeisen dat gesteld wordt en daarmee op kennis en vaardigheden van leidinggevers en medewerkers. (Duidelijkheid over) de interne structuur oefent direct invloed uit op vormkenmerken als doel, inhoud, intensiteit en moment van betrokkenheid. De waarde die op centraal niveau wordt toegekend aan participatie beïnvloedt niet alleen de inzet van specifieke vormen, maar waarschijnlijk ook de betekenis die door leidinggevers en medewerkers wordt gegeven aan participatie en de stijl van leidinggeven. Organisatiekenmerken (zoals de interne structuur en de ondersteuning door HR-instrumenten) lijken verder vooral te bepalen in hoeverre participatief gedrag onderdeel is van functiekenmerken, groepsnormen en de aansturing door leidinggevers.

Participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie lijkt vooral beïnvloed te worden door de relatie tussen het individu en diens leidinggevende en collega's, door specifieke vorm- en groepsgebonden kenmerken, door de directe werkomgeving en door specifieke persoonsgebonden kenmerken. Meer specifiek kunnen uit de literatuur de volgende factoren (en hun respectievelijke invloed) worden onderscheiden.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Op het niveau van de groep c.q. de overlegvorm:

- > Vormkenmerken (doel, inhoud, intensiteit en moment van besluitvorming waarop de vorm betrekking heeft) geven de kaders aan voor participatief gedrag.
- > De inzet van meerdere vormen van participatie leidt tot meer participatief gedrag. Voorwaarde is dat duidelijk is wat de onderscheidene vormkenmerken van de afzonderlijke vormen zijn. Duidelijkheid over vormkenmerken en te verwachten uitkomsten draagt bij aan de mate van participatief gedrag (wanneer groepsnormen participatief gedrag ondersteunen).
- > Omvang van de groep: naarmate meer mensen deelnemen aan de participatievorm nemen de mogelijkheden voor participatief gedrag af.
- > Groepsnormen die participatief gedrag ondersteunen leiden tot meer participatief gedrag. Dit effect is groter als de groepsnormen overeenkomen met de beoogde doelen van de ingezette vorm en wanneer individuen zich met deze groepsnormen identificeren.
- > Steun van collega's en leidinggeven in zijn algemeenheid leidt tot meer participatief gedrag. Het gaat hier waarschijnlijk om de individueel ervaren ondersteuning.
- > Een democratische stijl van leidinggeven draagt bij aan de mogelijkheden om participatief gedrag te vertonen. Leidinggevers hebben bovendien een belangrijke rol in het formuleren van vormkenmerken, de ontwikkeling van groepsnormen, het waarderen en belonen van participatief gedrag en de inzet van andere ondersteunende instrumenten.
- > Waardering en beloning van participatief gedrag beïnvloeden participatief gedrag positief. Dat geldt ook voor (andere) participatie ondersteunende HR-instrumenten.

Op het niveau van het individu:

- > De individuele beleving van mogelijkheden voor participatief gedrag (onder andere onder invloed van arbeidsmarktpositie/economische conjunctuur). Naarmate mensen meer mogelijkheden zien, vertonen ze meer participatief gedrag.
- > Participatief gedrag neemt toe als het gezien wordt als onderdeel van te leveren prestaties (als het onderdeel is van taakeisen). Andere werkzaamheden kunnen participatief gedrag afremmen.
- > Verschillende taakkenmerken beïnvloeden participatief gedrag. Feedback over uitgevoerde taken en de betekenis van participatief gedrag, autonomie en afwisseling in het werk beïnvloeden participatief gedrag positief.
- > Mogelijk heeft de individueel ervaren algemene organisatieondersteuning, los van de invloed van steun van collega's en leidinggevers, invloed op de hoeveelheid participatief gedrag.
- > Hetzelfde geldt voor satisfactie.

- > Participatief gedrag neemt toe als individuen vertrouwen hebben in de betekenis van participatief gedrag en ervaren dat er zorgvuldig met hun inbreng wordt omgegaan.
- > Eerdere ervaringen beïnvloeden de inschattingen die individuen maken. De mate waarin participatief gedrag leidt tot gewenste uitkomsten, zoals invloed, betrokkenheid en tevredenheid, draagt waarschijnlijk bij aan een toename van participatief gedrag.
- > Motivatie blijkt contextgebonden. Van betekenis is de mate waarin het individu waarde hecht aan het overlegthema. Daarnaast neemt participatief gedrag toe als individuen inschatten dat:
 - hun bijdrage leidt tot invloed en/of andere gewaardeerde uitkomsten;
 - leidinggevend (en collega's) zich consistent gedragen (afspraken nakomen en aangeven wat er met de individuele bijdrage wordt gedaan);
 - ze participatief gedrag effectief kunnen vertonen, waaronder de mate waarin het individu vertrouwen heeft in het eigen kunnen (self-efficacy).
- > Dat geldt ook voor de mate van verbondenheid bij de organisatie als geheel en de overleggroep in het bijzonder (mits de groepsnormen participatief gedrag ondersteunen).
- > Mogelijk beïnvloeden ook andere persoonlijkheidstrekken (naast self-efficacy) participatief gedrag positief, waaronder Core Self Evaluation, 'empathie', 'serviceoriëntatie' en meer in algemene zin de Big Five.
- > Waarschijnlijk beïnvloeden intelligentie, kennis en vaardigheden participatief gedrag. Onduidelijk is welke specifieke kennis en vaardigheden participatief gedrag positief beïnvloeden. Dat geldt tevens voor de vraag of het daarbij gaat om intelligentie, kennis en vaardigheden in absolute zin of bijvoorbeeld om het verschil tussen medewerkers en management, oftewel de 'knowledge gap'.
- > Demografische kenmerken (culturele achtergrond, verschillen tussen mannen en vrouwen) treden waarschijnlijk als moderator op.

De verwachting dat deze groeps- en individugebonden factoren participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie beïnvloeden is echter slechts ten dele gebaseerd op inzichten uit onderzoeken die dat gedrag als onderwerp van studie hebben. Opvallend is dat participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie eigenlijk nauwelijks is onderzocht. Inzichten uit literatuur over OCB's, kritisch-reflectief werkgedrag en kennisdeling, en onderzoeken naar de invloed van bijvoorbeeld groepskenmerken op gedrag in het algemeen binnen groepen, kunnen slechts een indicatie geven welke factoren waarschijnlijk invloed uitoefenen op participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie. Bovendien geeft het literatuuronderzoek fragmentarisch en weinig gestructureerd inzicht in de wijze waarop en de condities waaronder participatief gedrag tot stand komt, waardoor onduidelijk

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

blijft wat de invloed is van genoemde factoren op onderliggende mechanismen van gedrag.

Het doen van gericht onderzoek naar participatief gedrag vereist echter inzicht in de vraag hoe dat gedrag tot stand komt en wat daarop de invloed kan zijn van de eerder beschreven factoren (vgl. Klein e.a., 2000). In het volgende deel van dit onderzoek wordt daarom eerst stil gestaan bij de vraag wat individueel gedrag bepaalt, waarna een theoretisch model kan worden ontwikkeld dat aangeeft hoe participatief gedrag tot stand komt binnen georganiseerde vormen van participatie. De in dit hoofdstuk beschreven factoren die daarop invloed uitoefenen, zullen onderdeel uitmaken van dat theoretisch model.

Deel II

Theoretisch kader

Hoofdstuk 4 Theorievorming

Het onderzoek naar participatie en participatief gedrag kenmerkt zich zoals aangegeven door een hoge mate van versnippering. Vergelijking tussen onderzoeken is niet goed mogelijk vanwege de verschillende definities en meetmethoden, maar ook omdat in veel onderzoeken de invloed van potentieel belangrijke variabelen niet wordt beschreven, laat staan empirisch onderzocht (vgl. Schnake & Dumler, 2003). Regelmatig worden tegenstrijdige resultaten gevonden over bijvoorbeeld het effect van participatievormen, maar door het gebrek aan theorievorming kan niet helder worden gemaakt waar dat (potentieel) aan ligt (Summers & Hyman, 2005, p. 43). Gericht onderzoek naar participatief gedrag vereist (theoretisch) inzicht in de vraag hoe dat gedrag tot stand komt en hoe het wordt beïnvloed door de eerder beschreven factoren (vgl. Chalmers, 1987, p. 58-71; Klein e.a., 2000, p. 288, 289).

In paragraaf 4.1 wordt allereerst dieper ingegaan op de huidige tekortkomingen in de theorievorming met betrekking tot participatief gedrag, gevolgd door een overzicht van de criteria waaraan een theoretisch model zou moeten voldoen. Aangenomen wordt dat in essentie participatief gedrag verklaard kan worden zoals andere vormen van doelbewust gedrag. Vandaar dat in paragraaf 4.2 verschillende bestaande gedragsmodellen worden besproken inclusief de bijdrage die zij kunnen leveren aan een verklaring van participatief gedrag. In hoofdstuk 5 wordt aangegeven welk gedragsmodel zal dienen als basis voor een theoretisch model, waarna dit model wordt uitgewerkt en gepresenteerd.

4.1 Ontwikkeling van een theoretisch model van individueel participatief gedrag

De (weinige) huidige modellen van participatief gedrag (zoals van Koopman-Iwema uit 1980 en van Bernstein uit 1983) kenmerken zich door twee belangrijke tekortkomingen:

1. Ze bieden een beperkt inzicht in de mogelijke onderliggende mechanismen van participatie/participatief gedrag.¹

¹ Zo gaat Bernstein (1983) uit van een één-op-éénrelatie tussen intentie (de 'individual willingness to participate', p. 109-113) en gedrag. Bij de bespreking van verschillende gedragsmodellen zullen we zien dat deze relatie inmiddels ter discussie staat (vgl. Armitage & Conner, 2001, p. 471).

2. Belangrijke beïnvloedende factoren worden buiten beschouwing gelaten, afhankelijk van het niveau waarop de theorievorming zich richt (vgl. Klein e.a., 2000, p. 285).

Beide tekortkomingen worden in belangrijke mate veroorzaakt door het feit dat de verschillende wetenschappelijke disciplines zich richten op één niveau van factoren die van invloed zijn op één of enkele aspecten van participatie. Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 3 richt de arbeidssociologie zich vooral op de maatschappelijke context, de bedrijfskunde op organisatiekenmerken en -structuren en de sociale psychologie op de wijze waarop mensen zich in groepen gedragen. Psychologisch onderzoek naar de invloed van factoren als intelligentie en persoonlijkheid laat factoren op andere niveaus buiten beschouwing (Podsakoff e.a., 2000) en beperkt zich bovendien tot onderzoek naar OCB's.

House e.a. (1995) spreken in dit verband van de gescheiden werelden van 'macrotheorieën' en 'microtheorieën'. Macrotheorieën gaan ervan uit dat gedrag van en binnen organisaties bepaald wordt door de wijze waarop de organisatie omgaat met externe omgevingsfactoren. Het macroperspectief kent zijn wortels in de sociologie en kenmerkt zich in zekere zin door een top-downbenadering: gegeven een aantal situationele kenmerken (zoals de structuur van de organisatie, de mate van formalisatie en de machtsverdeling), zullen mensen zich relatief gelijk gedragen en het is daarom mogelijk en zinvol je te richten op het geheel en collectieve reacties (Kozlowski & Klein, 2000, p. 7).

Het microperspectief is geworteld in de psychologie en richt zich juist op variaties in het gedrag van individuen en kleine groepen in organisaties. Vanuit dit perspectief wordt gesteld dat de focus op het geheel belangrijke individuele verschillen maskeert (Kozlowski & Klein, 2000, p. 7). Voor zover het collectief vanuit een microperspectief onderzocht wordt gaat het vooral om de vraag hoe individueel gedrag groepsgedrag (bijvoorbeeld teamprestaties) of de organisatie als geheel ('bottom-up') beïnvloedt (o.a. House e.a., 1995, p. 76).

Veel organisatiegedragingen zijn echter niet goed verklaarbaar vanuit uitsluitend een macro- of microperspectief. Individuen en groepen beïnvloeden macroorganisatiefenomenen en individueel gedrag wordt beïnvloed door de context waarbinnen het zich afspeelt. Organisatiefenomenen 'gedragen zich' als dynamische systemen (Chan, 1998, p. 234) met kritische antecedenten, processen en effecten die geconceptualiseerd en gemeten kunnen worden op verschillende niveaus (zoals het individu, de groep en de organisatie). In de meeste gevallen

betekent het dat theorievorming op één enkel niveau niet-valide is (vgl. Burton-Jones & Gallivan, 2007, p. 660).² Dat geldt ook voor participatie en participatief gedrag (Klein e.a., 1994, p. 203-204).

Inzicht ontwikkelen in de wijze waarop participatief gedrag tot stand komt vereist dat theoretisch aannemelijk wordt gemaakt welke mechanismen aan dat gedrag ten grondslag liggen en op welke wijze factoren op verschillende niveaus daarop invloed uitoefenen. Een gerichte zoektocht naar bijvoorbeeld de relatie tussen de inzet van participatievormen en het effect ervan kan alleen plaatsvinden als aangetoond kan worden op welke wijze de inzet van participatievormen leidt tot participatief gedrag, hoe dat gedrag vervolgens belangrijke uitkomstvariabelen (als productiviteit of tevredenheid) beïnvloedt én hoe deze processen worden beïnvloed door factoren op verschillende niveaus (Strauss, 2004-b, p. 190).

Eisen aan een model van individueel participatief gedrag

Ook Mathieu & Taylor (2007, p. 141, 142) wijzen op het belang van modellen die constructen op verschillende niveaus met elkaar verbinden, en die tegelijkertijd inzicht kunnen geven in de wijze waarop deze constructen invloed uitoefenen op een criteriumgedrag. Het gaat in feite om een combinatie van twee belangrijke onderzoeksrichtingen: 'multilevel'-denken (theorieën, methoden, analyses die micro- en macroconcepten op verschillende niveaus aan elkaar linken) en een mediationele benadering (theorieën, methoden en analyses gericht op het onderscheiden van onderliggende mechanismen die het verband tussen antecedenten en gevolgen kunnen verklaren).

Binnen het multilevel-denken zijn veel varianten mogelijk, afhankelijk van de onderliggende aannames met betrekking tot de variatie binnen constructen en de wijze waarop constructen (binnen of over niveaus heen) kunnen samenhangen. Zo onderscheiden Klein e.a. (1994, p. 220 e.v.) vier basismodellen:

- > 'Cross-level models', die de relatie beschrijven tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen op verschillende niveaus, zoals de mogelijke invloed van organisatieomvang op individuele arbeidssatisfactie.
- > 'Mixed-effects models', die aangeven hoe één enkele interventie (op bijvoorbeeld organisatieniveau) effect kan hebben op verschillende niveaus in de organisatie.
- > 'Mixed-determinants models', die aangeven welke factoren op verschillende niveaus een criterium zouden kunnen beïnvloeden.

2 In navolging van House e.a. (1995, p. 74) wordt hier de term 'niveau' gebruikt voor kwalitatief verschillende entiteiten, zoals individuen, groepen, organisaties, maatschappijen. Het gaat niet zozeer om hiërarchische niveaus (in de zin van aansturing of bevoegdheden). Voor hiërarchische niveaus wordt vaker de term 'echelon' gebruikt.

- > ‘Multilevel models’, die relaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen beschrijven die generaliseerbaar zijn voor verschillende organisatie-eenheden (bijvoorbeeld de hypothese dat individuen, groepen en organisaties gelijk reageren op bedreigingen).

Een complexere vorm van multilevel-modellen zijn zogenaamde mesomodellen (Mathieu & Taylor, 2007, p. 142). Mesomodellen beschrijven niet alleen de relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen, maar ook hun onderlinge verbanden op verschillende niveaus.

Gezien de onderzoeksvraag is het vooral van belang dat een model wordt ontwikkeld dat inzicht geeft in de onderliggende mechanismen van individueel participatief gedrag. Daarnaast dient de potentiële invloed van verschillende specifieke factoren op deze mechanismen in kaart te worden gebracht, een conclusie die overigens ook wordt getrokken door Klein e.a. (1994) en Schnake & Dumler (2003).³ In hoeverre deze factoren elkaar onderling beïnvloeden is in feite een vraag die pas daarna kan worden opgepakt.

Een theoretisch model van participatief gedrag moet voldoen aan een aantal criteria (vgl. Miner, 2005, p. 11-13):⁴

- 1) Het model dient een zo compleet mogelijke verklaring van individueel participatief gedrag te kunnen geven:
 - a) Zoals aangegeven in paragraaf 2.4 wordt participatief gedrag hier gedefinieerd als individueel gedrag. Ook groepen vertonen gedrag, maar dat groepsgedrag is opgebouwd uit en komt tot uitdrukking in, individueel gedrag. Het individu is het niveau waarop voorspellingen en verklaringen gericht zijn. In termen van Klein e.a., 1994, p. 198-201: ‘het niveau van de theorie’ is het individu.
 - b) Het model zal inzicht moeten geven in de mogelijke interactie tussen het individu en de omgeving waarbinnen gedrag tot stand komt. Gezien de bespreking in hoofdstuk 3 moet bij voorkeur de mogelijke invloed van alle verschillende factoren (maatschappelijke, organisatorische, vorm-/groepgebonden en individuele factoren) onderdeel zijn van de verklaring van participatief gedrag.
 - i) Aanvullend hierop kan gesteld worden dat in ieder geval factoren die een verwachte directe invloed hebben op participatief gedrag en onderliggende mechanismen een plek dienen te krijgen in het model. Hackman (2003) spreekt in dit verband van ‘bracketing’ of

³ Schnake & Dumler (2003) geven dit meer specifiek aan t.a.v. het onderzoek naar OCB's.

⁴ Meer algemeen wetenschapstheoretisch geldt dat het model falsificeerbaar moet zijn (vgl. Chalmers, 1987, p. 58-71). In lijn hiermee geldt dat het model empirisch onderbouwd moet zijn en/of kunnen worden.

consoles: grondig begrip van een fenomeen vereist dat invloeden van minimaal een 'hoger' niveau worden betrokken in theorievorming en onderzoek, naast invloeden van minimaal een 'lager' niveau: onderliggende mechanismen of mediators (vgl. Mathieu e.a., 2008). Johns (2006, p. 391) geeft aan dat in ieder geval de directe (of 'discrete') context in het model betrokken dient te worden: specifieke contextuele variabelen waarvan verwacht kan worden dat die gedrag beïnvloeden.⁵

- ii) Daarnaast dient het model zo simpel mogelijk te zijn: een model dat participatief gedrag net zo goed kan verklaren met minder variabelen verdient de voorkeur boven een model met meer variabelen.
- 2) Helder moet zijn wat de inhoud is van de gebruikte constructen (vgl. Kozlowski & Klein, 2000, p. 26-32). Daarbij spelen verschillende aspecten een rol:
 - a) Zoals dat voor het model als geheel geldt dient duidelijk te zijn wat het niveau van het construct is: het niveau waarop verwacht mag worden dat het construct manifest is.
 - b) Vervolgens kan vastgesteld worden hoe het construct is opgebouwd. Voor veel organisatiefenomenen (zoals 'cultuur' of 'leiderschap') geldt dat deze manifest kunnen worden op meerdere niveaus. Een heldere definitie en conceptualisatie is dan nodig om onderscheid te kunnen maken in de invloed van factoren op deze verschillende niveaus. Kozlowski en Klein maken daarom onderscheid in drie typen (eigenschappen van) constructen (zie ook Klein e.a., 1994; House e.a., 1995; Schnake & Dumler, 2003; Mathieu & Taylor, 2007):
 - i) Globale constructen: relatief objectieve, beschrijvende en makkelijk observeerbare karakteristieken van een eenheid die eigen zijn aan het betreffende niveau (zoals groeps grootte en functie van een eenheid). Kenmerken van een onderliggend niveau zijn niet relevant voor het construct.
 - ii) Gedeelde of homogene constructen: kenmerken die gemeenschappelijk zijn voor de leden van de eenheid- oftewel de constructen hebben dezelfde inhoud, betekenis en constructvaliditeit over de niveaus heen. Het idee is dat deze eigenschappen ontstaan in de ervaringen, houdingen, percepties, waarden, cognities en gedragingen van individuen en dat deze convergeren tussen

5 Johns (2006, p. 391) onderscheidt de discrete context van de algehele context (of 'omnibus'-context). Het effect van de algehele context op gedrag en attitudes wordt volgens Johns gemedieerd door discrete contextuele variabelen. Dat is in lijn met House e.a. (1995, p. 86-87). Het is echter zinvol het theoretisch model niet te beperken tot uitsluitend de discrete context, maar aspecten uit de algehele context op te nemen in het theoretisch model, zodat zichtbaarder wordt wat het volledige (plausibele) potentieel is van factoren dat invloed uitoefent op participatief gedrag. Daarmee wordt helder waar onderzoek zich op kan richten en kunnen onderzoeksresultaten beter geduid worden. Bij de keuze van onderzoeksthema's kan uit methodologische overwegingen wel een beperktere keuze worden gemaakt in factoren die worden meegenomen in meting en analyse.

groepsleden via verschillende psychologische processen als socialisatie, attractie en selectie.⁶ Voorbeelden van gedeelde eigenschappen zijn gedeelde groepsnormen en organisatieklimaat.

- iii) Configurele of heterogene constructen beschrijven patronen, verdelingen en/of variatie tussen leden van een eenheid. Het zijn eigenschappen die verschillen tussen individuen in een eenheid (discontinu zijn), maar die gezamenlijk wel tot een eigenschap op een hoger niveau kunnen leiden. Een voorbeeld is de combinatie van de bekwaamheden en persoonlijkheidskarakteristieken van de verschillende individuen in een team.⁷ Participatief gedrag kan opgevat worden als een dergelijk construct: niet-homogeen (er zijn naar verwachting aanzienlijke verschillen binnen de groep) noch onafhankelijk van groepsinvloeden (Klein e.a., 1994, p. 199-201).

Een kanttekening is hier op zijn plaats. De wijze waarop constructen zijn opgebouwd is sterk afhankelijk van de gebruikte definities. Zo kan 'teamprestatie' gezien worden als de som van de gemiddelde prestaties van de teamleden (een gedeeld construct) of als een samengesteld patroon van verschillende individuele bijdragen, zoals de beste prestatie van een teamlid op een taak samen met de beste prestatie van een ander teamlid op een andere taak, enzovoort. In het laatste geval is sprake van compilatie tot een configureel construct (vgl. Kozlowski & Klein, 2000, p. 18). Conceptualisatie vereist, zoals aangegeven, een precieze definiëring van het construct en de wijze waarop dat is opgebouwd.

- 3) Helder dient te zijn wat de mogelijke relaties zijn tussen constructen binnen of over niveaus heen.⁸ Daarbij spelen drie belangrijke concepten een rol (vgl. Mathieu & Taylor, 2007, p. 144-147; zie ook Kozlowski & Klein, 2000, p. 20-22):
 - a) *Bond strength*: de mate waarin kenmerken, gedragingen, dynamiek en processen op één niveau invloed uitoefenen op de kenmerken, gedragingen, dynamiek en processen op een ander niveau. De relatieve kracht van de verbinding wordt kleiner wanneer de afstand tussen niveaus groter is en de afhankelijkheid kleiner.
 - b) *Embeddedness*: Eenheden van lagere niveaus zijn ingebed in hogere niveaus (individuen in een groep, groepen in grotere eenheden, enzovoort). Gevolg is dat factoren op hogere niveaus de context of beperking vormen van fenomenen die optreden op lagere niveaus.

6 Gedeelde constructen ontwikkelen zich via een proces van compositie: in essentie zijn ze hetzelfde als ze zichtbaar worden op hogere niveaus (Kozlowski & Klein, 2000, p. 16).

7 Configurele of heterogene constructen ontwikkelen zich via een proces van compilatie: op hogere niveaus verschillen ze van de optelsom van de lagere niveaus, al bevinden ze zich in hetzelfde domein.

8 Dit punt hangt samen met het vorige punt. De wijze waarop variabelen samen een construct vormen (en daarmee de inhoud van een construct bepalen) en de wijze waarop constructen zich vervolgens tot elkaar verhouden is moeilijk los te zien van elkaar.

- c) *Entrainment*: de mate waarin processen op verschillende niveaus in de tijd op elkaar zijn afgestemd (ook wel ritme of mate van synchroniciteit). Wanneer processen sterker op elkaar afgestemd zijn, is ook de verbinding tussen de niveaus sterker (Kozlowski & Klein, 2000, p. 22-24). Tijd kan overigens ook op verschillende andere manieren invloed uitoefenen. Allereerst als grensconditie of moderator. Zo kan de richting van beïnvloeding tussen constructen verschillen afhankelijk van de fase waarin een organisatie zich bevindt. Wanneer de organisatie zich aan het begin van zijn levenscyclus bevindt of grote plotse veranderingen ondergaat, is de kans groot dat bijvoorbeeld participatie een sterke invloed heeft op de vorming van een nieuwe organisatiecultuur. In een stabiele situatie zal de relatie eerder andersom zijn. Cultuur geeft dan ‘top-down’ aan wat bijvoorbeeld van nieuwe medewerkers wordt verwacht. Een tweede mogelijkheid is dat variaties in ‘doorlooptijd’ optreden: top-downeffecten gaan vaak sneller dan bottom-upeffecten. Hoe dan ook zal minimaal bij de verklaring van onderzoeksresultaten, maar bij voorkeur bij de ontwikkeling van het theoretisch model, de invloed van tijdsaspecten dienen te worden aangegeven.
- 4) Duidelijk moet zijn wat mogelijke mediërende variabelen zijn. Daarbij is het van belang een scherp onderscheid te maken tussen mogelijke moderators en mediators (vgl. Mathieu e.a., 2008). Een moderator beïnvloedt de richting of de kracht van de relatie tussen een onafhankelijke en een afhankelijke variabele. Zo is het voorstelbaar dat vrouwen (of mannen) meer waarde hechten aan een gevoel van vertrouwen voordat ze participatief gedrag gaan vertonen. Er is dan een relatie tussen vertrouwen en gedrag, maar de kracht van die relatie is verschillend voor mannen en vrouwen (‘geslacht’ is een verwachte moderator).

Een mediator geeft een verklaring voor de relatie tussen een onafhankelijke of afhankelijke variabele. Mediators geven met andere woorden de onderliggende mechanismen aan die participatief gedrag kunnen verklaren. Stel dat oudere medewerkers inderdaad meer participatief gedrag vertonen (paragraaf 3.4), dan zou dat verklaard kunnen worden door specifieke vaardigheden die oudere medewerkers hebben ontwikkeld. Specifieke vaardigheden treden dan op als mediator tussen de variabele ‘leeftijd’ en de afhankelijke variabele ‘participatief gedrag’.

In de meeste gevallen zal in de psychologie geen mediator gevonden kunnen worden die de relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen volledig kan verklaren, omdat fenomenen meestal meerdere oorzaken hebben (Baron & Kenny, 1986, p. 1176). Analoog aan het gestelde bij criterium 1.b.ii dient echter te worden gestreefd naar een model dat met zo min mogelijk mediators, zo veel mogelijk variantie in participatief gedrag

kan verklaren. Op die manier kan (onnodige) complexiteit worden voorkomen (vgl. Mathieu e.a., 200, p. 216-218).⁹

Bij de presentatie van het theoretisch model in hoofdstuk 5 wordt aangegeven in hoeverre dat model tegemoet komt aan bovenstaande vereisten. In paragraaf 4.2 wordt eerst een aantal gedragsmodellen besproken dat de basis kan vormen voor een verklaring van participatief gedrag.

4.2 Gedragsmodellen

In de zoektocht naar de verklaring van gedrag zijn veel theorieën en modellen ontwikkeld. Hieronder wordt dieper ingegaan op de mogelijke betekenis van deze theorieën en modellen voor het onderzoek naar participatief gedrag. Aangenomen wordt dat participatief gedrag in essentie verklaard kan worden zoals andere vormen van doelbewust gedrag.

In veel gedragstheorieën staat het begrip ‘motivatie’ centraal in de verklaring van gedrag. Deze theorieën worden vaak aangeduid als motivatietheorieën. In feite gaan ze net als meer algemene gedragstheorieën in op de vraag waarom mensen zich gedragen zoals ze zich gedragen. Het begrip ‘motivatie’ wordt in deze theorieën gehanteerd als belangrijke (belangrijkste) verklarende factor van gedrag. Ik beperk me hier voor wat betreft de motivatietheorieën tot theorieën die door Miner (2005) zijn aangemerkt als de meest essentiële.¹⁰ Daarnaast worden het meer algemene gedragsmodel van Ajzen en Fishbein besproken en een model dat daar min of meer op voortbouwt: het Triade-model van Poiesz. Deze laatste twee lijken meer geschikt om de invloed van factoren op verschillende niveaus te bepalen. Voor een uitgebreide bespreking van (historische) theorieën verwijs ik naar handboeken, zoals dat van Miner (2005).

Binnen de motivatietheorieën maken Campbell e.a. (1970) een onderscheid tussen procestheorieën en inhoudstheorieën. Inhoudstheorieën richten zich op de vraag op welke doelen het gedrag gericht is en welke factoren van invloed zijn op de waarde die een bepaalde persoon aan bepaalde doelen hecht. Onder deze

9 Binnen een mesomodel zullen al snel complexere varianten van mediërende variabelen en causale sequenties optreden, zeker wanneer variabelen op meer dan twee niveaus worden geïntroduceerd (Mathieu & Taylor, 2007, p. 165). Essentieel is dat het theoretisch model, inclusief potentiële mediators en beïnvloedende factoren, ondersteund wordt door bestaande onderzoeksgegevens en theorieën.

10 Miner (2005, p. xii) hanteert daarbij vier basiscriteria die o.a. gemeten worden aan de hand van expertopvattingen, de mate waarin er onderzoek naar is gedaan en de uitkomsten van meta-analyses. De basiscriteria waarop hij zijn selectie heeft gebaseerd is de mate van belangrijkheid voor het onderzoeksveld, de bekendheid en institutionalisering van de theorieën, de geschatte validiteit en de geschatte bruikbaarheid.

categorie vallen o.a. de behoeftentheorieën van Maslow, Alderfer en Herzberg; de prestatiemotivatietheorie van McClelland; de billijkheidstheorie van Adams en theorieën die ingaan op de rol van doelen/intenties, zoals bij Locke en Latham (Koopman-Iwema, 1980, p. 61-112; Landy, 1989, p. 369-379, Miner, 2005). Procestheorieën proberen te verklaren hoe gedrag gestart, gestuurd, gehandhaafd en beëindigd wordt. Voorbeelden van procestheorieën zijn de zogenaamde verwachtingstheorieën (of instrumentaliteitstheorieën), zoals die van Edwards en van Vroom en de sociale leertheorie van Bandura (Landy, 1989, p. 379-415).¹¹

In de volgende paragrafen worden verschillende theorieën en modellen besproken. Voor wat betreft de inhoudstheorieën is een opmerking vooraf op zijn plaats. Vooral in de vroege inhoudstheorieën (zoals die van Maslow, Herzberg en Alderfer) werd gedrag gezien als een resultante van de wens (primaire) menselijke behoeften te vervullen (Landy, 1989, p. 369-379). Behoeften die relatief universeel zijn en die effect hebben op het geheel van mogelijke gedragingen van een individu op een bepaald moment in diens leven. Eerder (in paragraaf 3.4) is aangegeven dat participatie binnen deze theorieën is op te vatten als een middel om een algemeen menselijke behoefte te vervullen om effectief te interacteren met de omgeving en daarmee individuele groei te realiseren. Waarom participatief gedrag wel of niet optreedt in een specifieke situatie maken deze theorieën niet duidelijk, terwijl participatie sterk contextgebonden lijkt te zijn (o.a. Koopman-Iwema, 1980). De vroege inhoudstheorieën worden om deze reden niet verder in het onderzoek betrokken.

In latere inhoudstheorieën wordt veel meer een verband gelegd tussen concrete individuele behoeften en concreet gedrag (in het bijzonder arbeidsgedrag), zoals bij de prestatiemotivatietheorie van McClelland (1961) en de invloedrijke 'goal-setting'-theorie van Locke en Latham (o.a. Locke & Henne, 1986; Locke & Latham, 1990). De billijkheidstheorie van Adams (o.a. Adams & Freedman, 1976) wordt hier niet verder besproken, aangezien deze zich vooral richt op de relatie tussen beloning en prestatiemotivatie.¹² Bovendien zijn de belangrijkste proposities verwerkt in latere versies van o.a. de goal-setting-theorie van Locke en Latham (Miner, 2005, p. 153-155).

4.2.1 MCCLELLANDS PRESTATIEMOTIVATIE

McClellands theorie (1961), die voortbouwt op het werk van Murray, gaat uit van het bestaan van een behoefte in mensen om goed te presteren en succes te

¹¹ Het onderscheid tussen proces- en inhoudstheorieën is overigens relatief. Zoals Koopman-Iwema (1980, p. 64) aangeeft: sommige inhoudstheorieën zijn zo algemeen geformuleerd dat ze door bepaalde auteurs als procestheorieën betiteld worden (zoals bijvoorbeeld de prestatiemotivatietheorie van McClelland). Sommige procestheorieën op hun beurt zijn zodanig gericht op een specifieke bepalende factor, dat ze onder de inhoudstheorieën kunnen worden gerangschikt.

¹² Ook al is de theorie ook op andere situaties toegepast (vgl. Adams & Freedman, 1976, p. 44).

behalen ('need for achievement' of 'nAch') en een behoefte om mislukken te minimaliseren ('fear for failure' of nFa). Deze prestatiebehoeften beschouwt hij als de primaire basis voor gemotiveerd gedrag: menselijk gedrag wordt verklaard vanuit de behoefte aan het behalen van succes en het vermijden van falen. Indicatief voor individuen met een hoge nAch is dat ze (gemiddelde) risico's durven te nemen, waarbij ze eerder vertrouwen op hun vaardigheden dan op geluk; dat ze de voorkeur hebben om zich te engageren in energievolle activiteiten; persoonlijke verantwoordelijkheid voor hun succes of falen nemen en houden van situaties waarin ze concrete feedback krijgen.

Overigens is de neiging om een taak op te pakken volgens de theorie niet alleen afhankelijk van de individuele prestatiebehoefte, maar ook van de verwachte kans op succes en de waarde die succes heeft. Daarin komt de theorie overeen met verwachtingstheorieën. In latere uitwerkingen van zijn theorie voegt McClelland aan prestatiebehoeften de behoefte aan macht ('need for power' of 'nPow') en verwantschap ('need for affiliation' of 'nAff') toe om de effectiviteit van managers beter te kunnen verklaren (Miner, 2005, p. 50-51).¹³ Belangrijk verschil met de vroege inhoudstheorieën is het feit dat er geen sprake is van een algemene prestatiebehoefte die voor iedereen gelijk is, maar dat prestatiebehoeften verschillen tussen mensen en tussen culturen.

Onderzoek naar de theorie van McClelland levert enige empirische steun op. Prestatiemotivatie blijkt een relatief goede voorspeller te zijn van (de relatie tussen) prestatie en satisfactie en van risicomijdend gedrag (o.a. Landy, 1989, p. 374). Uit onderzoek van Humphreys en Revelle (1984) is bijvoorbeeld gebleken dat de cognitieve prestatie van personen met een hoge nAch optimaal is bij taken met een gemiddelde moeilijkheidsgraad. Verder is het belangrijk dat men gelooft in de persoonlijke vaardigheden en capaciteiten om succesvol te presteren, wat overeen komt met de voorspellingen van McClelland. Er worden significante (zij het lage) correlaties (tot.20) gevonden tussen de behoeftecategorieën van McClelland en verschillende prestatie-indicatoren, met name in het onderzoek naar ondernemerschap (Rauch & Frese, 2000). Andere factoren (omgeving, cultuur, andere persoonlijkheidsvariabelen) treden echter als moderator op en worden in de theorie verder niet meegewogen (Rauch & Frese, 2000, p. 138). Bovendien zijn de effecten van nAch relatief klein in vergelijking met het effect van beloning en doelen op prestaties (vgl. Steers & Spencer in: Landy, 1989, p. 374). Onderzoek naar de relatie tussen McClellands behoeftecategorieën en participatief gedrag is mij niet bekend.

¹³ McClellands theorie heeft onder meer geleid tot uitgebreide trainingsprogramma's rondom prestatiemotivatie. Bovendien heeft McClelland een uitgebreider raamwerk ontwikkeld, waarin wordt aangegeven wanneer mensen meer competent zijn in verschillende posities; daarmee heeft hij de basis geschapen voor het huidige competentiedenken (Miner, 2005, p. 52-53).

Het model kent enkele fundamentele problemen als het gaat om de bruikbaarheid voor de verklaring van participatief gedrag:

- > Het model legt een verband tussen behoeften en gedrag, maar geeft niet aan in welke mate en hoe deze samenhangen. In het onderzoek naar prestatie-motivatie wordt bovendien geen direct verband gevonden tussen prestatie-motivatie en specifieke gedragingen, waardoor de voorspellende waarde laag lijkt (vgl. Ajzen & Fishbein, 2005).
- > De theorie lijkt vooral een ‘mannentheorie’ te zijn. Wanneer onderzoek wordt gedaan naar de effecten bij vrouwen, worden geen resultaten gevonden of resultaten die de theorie niet ondersteunen. Het lijkt erop dat de ontwikkeling van de theorie met behulp van onderzoeken met mannelijke proefpersonen, er toe geleid heeft dat de gebruikte constructen een mate van bias vertonen (Miner, 2005, p. 56-57).
- > Verschillende factoren (in context en individu) die waarschijnlijk van invloed zijn op participatief gedrag worden niet meegenomen.

4.2.2 LOCKE EN LATHAM’S DOELBEPALING EN BANDURA’S SELF-EFFICACY

Locke & Latham (1990) benadrukken de rol van intentie en de effecten van cognitieve processen op concreet gedrag. Hun belangrijkste propositie is dat moeilijkere (door het individu geaccepteerde) doelen leiden tot hogere prestaties. Onderzoek geeft aan dat doelen een inherent effect hebben op gedrag. Zelfs wanneer doelen niet door het individu zelf zijn bepaald treedt het positieve effect op prestatie op¹⁴ (o.a. Miner, 2005, p. 175). Het is wel van belang dat het individu voldoende bekwaamheden heeft om de prestatie te kunnen leveren (idem, p. 403). De keuze van doelen blijkt bovendien sterk beïnvloed te worden door de mate waarin mensen ervan overtuigd zijn dat ze deze doelen ook kunnen halen (self-efficacy), vooral na eerdere ervaringen met succes en falen (Bandura, 1987).

Dat moeilijkere, door het individu geaccepteerde doelen kunnen leiden tot hogere prestaties is regelmatig bevestigd in onderzoek (Miner, 2005, p. 175-179). Tegelijkertijd voorspellen verwachtingstheorieën (zie paragraaf 4.2.3) dat moeilijkere doelen tot mindere prestaties leiden, omdat de verwachting op succes bij moeilijkere doelen lager is. Er vanuit gaande dat mensen doelen nastreven waarbij de subjectieve waarschijnlijkheid van het bereiken van het doel hoger is, zouden volgens de verwachtingstheorieën moeilijkere doelen minder worden nagestreefd. Locke en Latham hebben in een latere versie van hun theorie daarom het concept van self-efficacy van Bandura (1987) opgenomen. Volgens Locke & Latham (1990, 2002) beïnvloedt self-efficacy de keuze van doelen en beïnvloeden self-efficacy en persoonlijke doelen samen prestaties.

14 Participatie verhoogt wel de mate van acceptatie van doelen.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Voor de relatie tussen doelen en prestatie, waarbij self-efficacy en verwachtingen optreden als moderatoren en vereisten, is empirische ondersteuning gevonden (vgl. Miner, 2005, p. 177). Dat komt overeen met de eerder besproken gegevens uit het onderzoek naar participatief gedrag: participanten lijken een inschatting te maken van de waarschijnlijkheid dat hun inspanningen leiden tot daadwerkelijke invloed (o.a. Koopman-Iwema, 1980, p. 479) en stemmen daar hun gedrag op af.

Locke en Latham maken in hun theorie niet duidelijk hoe intentie en concreet gedrag elkaar opvolgen. De theorie geeft geen echte verklaring van gedrag, maar beschrijft in feite (slechts) het effect van (met name moeilijke) doelen op gedrag. Zo worden individuele verschillen in de ervaring met de opgelegde taak niet meegenomen (Landy, 1989, p. 405). Mitchel e.a. (2000) geven verder aan dat Locke en Latham onvoldoende aandacht hebben voor de invloed van de context op doelen, inclusief het bepalen van (multiële) doelen en het stellen van prioriteiten. Dat geldt ook voor de invloed van omgevingsfactoren op het effect van doelen, terwijl uit onderzoek blijkt dat het effect mede afhankelijk is van bijvoorbeeld onzekerheid in de omgeving (Locke & Latham, 1990). Probleem is bovendien dat het onderzoek naar de theorie tot nu toe vooral laboratoriumonderzoek is en dat daarin sterkere effecten worden gevonden dan in veldonderzoek (Tubbs, 1986; Bandura, 1987). De theorie van Locke en Latham is voor zover bekend nog niet toegepast op participatief gedrag. De geringe aandacht die de theorie heeft voor de invloed van externe factoren, maakt de theorie als basis voor een theoretisch model van participatief gedrag praktisch ongeschikt.

Samenvattend kan het volgende worden vastgesteld ten aanzien van de theorie van Locke en Latham:

- > Empirische onderbouwing in veldonderzoek is moeilijk gebleken.
- > Het model legt een verband tussen intentie en gedrag, maar geeft niet aan in welke mate en hoe deze samenhangen.
- > Verschillende factoren (in context en individu) die mogelijk van invloed zijn op participatief gedrag worden weliswaar niet uitgesloten, maar ook niet meegenomen.

Dat neemt niet weg dat er aanwijzingen zijn dat delen van het model gebruikt kunnen worden voor een omvattender model ten aanzien van participatief gedrag, vooral als het gaat om de rol van doelen (verwachtingen) en self-efficacy.

4.2.3 VERWACHTINGSTHEORIEËN: EDWARDS, VROOM EN PORTER-LAWLER

Terwijl inhoudstheorieën vooral een antwoord proberen te geven op de vraag wat gedrag bepaalt beschrijven procestheorieën hoe gedrag gestart, gereguleerd, gehandhaafd en beëindigd wordt. Over het algemeen wordt gedragsregulatie

daarbij opgevat als een rationeel proces.¹⁵ Dat geldt zeker voor de verwachtingstheorieën van Edwards (1954) en van Vroom (1964; vgl. Landy, 1989, p. 379-389, Miner, 2005, p. 94-114).

Kern van deze theorieën is dat gedrag instrumenteel is in het bereiken van een door het individu gewaardeerde uitkomst. Volgens de verwachtingstheorie van Edwards (1954) kennen mensen betekenis toe aan het behalen van een doel en maken ze tegelijkertijd een inschatting van de waarschijnlijkheid dat 'dit' gedrag tot 'dit' doel leidt. Dit fenomeen staat ook wel bekend onder de term 'SEU': subjective expected utility. Een gedragsoptie is aantrekkelijker (en daarmee verondersteld waarschijnlijker) als de subjectieve waarschijnlijkheid van het bereiken van het doel én de waarde van het doel hoger zijn.

Deze veronderstelling komt overeen met Vrooms 'VIE-theorie'. Vroom (1964) stelt dat individuen zich afvragen of een handeling veel kans heeft om te leiden tot een uitkomst (verwachting), of deze uitkomst leidt tot andere uitkomsten (instrumentaliteit) en of deze andere uitkomsten gewaardeerd worden (valentie). Gedrag wordt feitelijk gezien als het resultaat van een rationele (al dan niet bewuste) beslissing om dat gedrag te vertonen.¹⁶ Een verwachting is volgens Vroom een subjectieve waarschijnlijkheid, variërend van 0 tot +1. Een waarschijnlijkheid van 0 betekent dat een persoon er zeker van is dat bepaald gedrag niet leidt tot een bepaalde uitkomst. Een waarschijnlijkheid van +1 betekent dat de persoon er zeker van is dat het gedrag wel zal worden gevolgd door de uitkomst. De term 'valentie' wordt door Vroom (1964, p. 15) gebruikt om de 'affectieve oriëntatie ten opzichte van een bepaalde opbrengst' aan te geven, in feite de geanticipeerde satisfactie die de opbrengst oplevert. Valentie kan zowel positief zijn (de persoon geeft de voorkeur aan het verkrijgen ervan) als negatief (de persoon verkrijgt de opbrengst liever niet dan wel). Een valentie van 0 betekent dat de persoon onverschillig staat ten opzichte van het verkrijgen van de opbrengst (idem, p. 16).

Instrumentaliteit wordt door Vroom opgevat (p. 16) als de mate waarin een persoon meent dat de opbrengst zal leiden tot het bereiken van andere opbrengsten. Zo kan het leveren van een prestatie leiden tot het verdienen van geld, dat op zijn beurt weer kan leiden tot status. Vertaald naar participatief gedrag zou het doen van suggesties kunnen leiden tot een gewenste verandering van beleid of het gevoel 'belangrijk te zijn voor de organisatie'. Deze opbrengsten kunnen op hun beurt weer instrumenteel zijn voor het bereiken van andere opbrengsten, zoals het verhogen van kansen op promotie of het gevoel gewaardeerd te worden door collega's. Terwijl verwachting gaat over de relatie tussen een actie en een opbrengst, is instrumentaliteit in feite een 'opbrengst-opbrengst-relatie' (Vroom, 1964, p. 18). "Verwachtingen zijn

15 Een proces dat zich overigens relatief onbewust kan voltrekken (vooral bij meer ingesleten gedragspatronen; vgl. Rasmussen, 1983).

16 Vrooms theorie bestaat in feite uit drie met elkaar samenhangende modellen: het valentiemodel, het motivatiemodel en het prestatiemodel.

gepercipieerde waarschijnlijkheden; instrumentaliteiten worden aangeduid als gepercipieerde correlaties" (Koopman-Iwema, 1980, p. 104). In de meeste onderzoeken wordt instrumentaliteit echter gemeten als waarschijnlijkheid, dat wil zeggen: alsof de opbrengst-opbrengst-relatie varieert van 0 tot +1 (idem, p. 114)

Porter en Lawler (o.a. Lawler, 1994) bouwen voort op het model van Vroom. Net als Vroom geven Porter en Lawler aan dat motivatie afhangt van de aantrekkingskracht van een opbrengst en de verwachting dat een inspanning leidt tot het behalen van deze opbrengsten. Ze voegen echter belangrijke elementen toe aan het model. Zo onderkennen ze de invloed van specifieke vaardigheden en van rolverwachtingen ten aanzien van de uit te voeren taak. Ook de relatie tussen inspanning en prestatie wordt duidelijker aangegeven, evenals de invloed van rechtvaardigheidsgevoelens op de waardering van opbrengsten en werksatisfactie (Miner, 2005, p. 98-112).

Voor zowel Edwards, Vroom als Porter en Lawler geldt dat ze zogenaamde multiplicatieve modellen beschrijven. Dat betekent dat ze er van uitgaan dat gedrag waarschijnlijker wordt als is voldaan aan enkele voorwaarden, waarbij de verwachting dat een handeling leidt tot een uitkomst en de waardering die wordt toegekend aan deze en/of andere verwachte uitkomsten een belangrijke rol spelen. Meta-analyses, zoals die van Van Eerde en Thierry (1996), laten zien dat zowel componenten (bijvoorbeeld verwachting x valentie) als het hele model (in dit geval het model van Porter en Lawler) empirische ondersteuning krijgen. Zo zijn hoge correlaties gevonden met preferenties (ten aanzien van organisaties of functies), intenties (bijvoorbeeld om te solliciteren) en inspanning, en validiteitscoëfficiënten van 0.70. Prestaties en feitelijke keuzes (zoals keuze van baan of organisatie) blijken minder goed voorspeld te kunnen worden.

Koopman-Iwema (1980) heeft onderzoek gedaan naar de mate waarin de verwachtingstheorie van Vroom¹⁷ een verklaring zou kunnen bieden voor participatief gedrag van werknemers in overlegorganen. Het onderzoek geeft hiervoor enige steun. Zo wensen ondernemingsraadsleden die de instrumentaliteit van participatie onderkennen, meer eigen invloed. Bovendien is er een tendens dat meer participatief gedrag wordt ontplooid in vergaderingen als OR-leden participatie meer instrumenteel vinden. Tegelijkertijd kon een directe relatie tussen instrumentaliteit en feitelijk gedrag in het werkoverleg niet worden aangetoond. Verder bleken verschillende kenmerken van de betrokken individuen van invloed te zijn op zowel instrumentaliteit als het criteriumgedrag, zoals specifieke taakkenmerken, opleidingsniveau en de ervaren machtsafstand met leidinggevend (p. 479-480).

Gedragregulatie wordt in de verschillende verwachtingstheorieën opgevat als een sterk rationeel proces en het is de vraag of dat realistisch is. Het blijft de

17 Overigens ook naar de machtsafstandreductietheorie van Mulder.

vraag in hoeverre het mogelijk is gedrag in (soms erg gedetailleerde) wiskundige formules te vangen. Naast theoretische en methodologische vragen (vgl. Koopman-Iwema, 1980, p. 113-117; Landy, 1989, p. 387) is er de meer fundamentele vraag of mensen feitelijk op deze wijze informatie verwerken, of bijvoorbeeld simpelweg een optelling maken (Miner, 2005, p. 108). Belangrijkste probleem van de hier beschreven procestheorieën is dat er vanuit wordt gegaan dat de houding van een individu ten opzichte van een specifieke gedraging min of meer automatisch leidt tot het vertonen van het gedrag. Eerder is al aangegeven dat feitelijk gedrag (keuzes, prestaties) veel minder goed voorspeld kan worden dan bijvoorbeeld intenties en preferenties (Van Eerde & Thierry, 1996). Sinds Wickers analyse over de gebrekkige relatie tussen attitude en gedrag, staat deze één-op-éénrelatie dan ter discussie (Armitage & Conner, 2001, p. 471).

Een belangrijke andere reden waarom de geschetste verwachtingstheorieën feitelijk ongeschikt zijn om te dienen als basis voor het onderzoeksmodel, is de geringe aandacht die ze hebben voor beïnvloedende factoren op andere niveaus dan het individu. Dat wil zeggen: de invloed van deze factoren op beslissingen van personen wordt niet ontkend (vgl. Vroom, 1964, p. 196), maar tegelijkertijd is niet duidelijk hoe ze samenhangen met verwachtingen en instrumentaliteit. Dat geldt ook voor de invloed van deze factoren op de waarde die een individu toekent aan een doel, een bezwaar dat min of meer eigen is aan procestheorieën (vgl. Landy, 1989, p. 388-389).

4.2.4 THEORIE VAN GEPLAND GEDRAG VAN AJZEN EN FISHBEIN

Een van de meest gebruikte en onderzochte theorieën van gedrag is de theorie van gepland gedrag ('Theory of planned behavior' of TPB – Ajzen, 1988, 1991; Ajzen & Fishbein, 2005), die een vervolg is op de theorie van beredeneerd gedrag ('Theory of reasoned action', Fishbein & Ajzen, 1975). Beide zijn in feite een verdere uitwerking van de verwachtingstheorie van Edwards (1954).

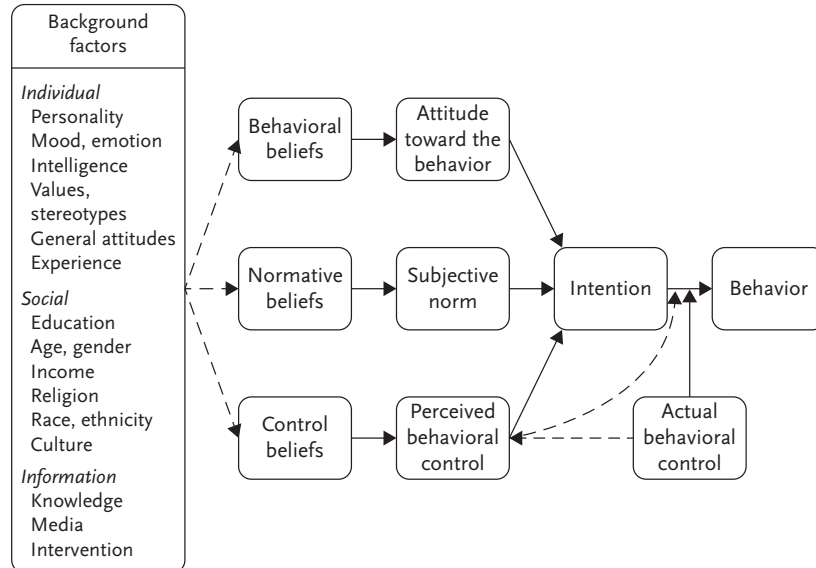
In de TPB wordt attitude gezien als een van de determinanten van gedrag, maar niet als enige. Centraal in het theoretisch model staat de intentie om een bepaald gedrag te vertonen. De intentie wordt bepaald door drie factoren (Ajzen & Fishbein, 2005, p. 193-195):

- > De attitude/houding die iemand ten opzichte van het betreffende gedrag heeft, opgebouwd uit:
 - 'behavioural beliefs': wat men gelooft dat de consequenties van het gedrag zijn (vergelijkbaar met de 'outcome expectancies' van Bandura en de verwachtingen ten aanzien van kosten en baten van Becker);
 - 'outcome evaluations': de uitkomst van de evaluatie van elk van deze consequenties.
- > Zijn of haar subjectieve norm, opgebouwd uit:

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

- ‘normative beliefs’: de overtuigingen die men heeft ten aanzien van wat een aantal belangrijke anderen verwachten van de manier waarop hij/zij zich dient te gedragen;
 - ‘motivations to comply’: de neiging om zich te schikken naar deze verwachtingen.
- > De waargenomen gedragscontrole (perceived behavioural control)¹⁸ oftewel de perceptie van het individu over hoe moeilijk of makkelijk het gedrag in kwestie uit te voeren is (vergelijkbaar met Bandura’s self-efficacy; Bandura, 1987). De waargenomen gedragscontrole vloeit voort uit de direct geobserveerde en gerelateerde ervaringen van het gedrag en andere factoren die mogelijk de moeilijkheidsvraag verhogen of verlagen (control beliefs).

De waargenomen gedragscontrole heeft volgens de theorie invloed op twee componenten. Ze heeft invloed op de gedragsintentie (en dan met name de inschatting van de mate waarin de intentie realistisch is). Daarnaast heeft ze volgens de theorie ook direct invloed op het gedrag. Het idee is dat wanneer iemand de intentie heeft tot gedrag maar dat gedrag niet vertoont, dat te wijten kan zijn aan iemands gebrek aan controle. Dat kan veroorzaakt zijn door interne factoren (iemand beschikt bijvoorbeeld niet over de juiste kennis en vaardigheden) of door externe factoren (iemand heeft niet de mogelijkheid om het gedrag te vertonen). In Figuur 2 is het model van Ajzen en Fishbein weergegeven.



Figuur 2 Modelmatige weergave van de theorie van gepland gedrag.
Bron: Ajzen & Fishbein, 2005, p. 194.

¹⁸ Dit element is een toevoeging ten opzichte van de theorie van beredeneerd gedrag van Fishbein & Ajzen (1975).

Naar de theorie van gepland gedrag is relatief veel empirisch onderzoek gedaan. De meta-analyse van Armitage & Conner (2001), waarin 185 onafhankelijke studies betrokken zijn die tot 1997 waren gepubliceerd over de TPB, geeft aan dat de TPB respectievelijk 27% en 39% van de variantie in gedrag en intentie tot gedrag verklaart. Wanneer zelfrapportages worden uitgesloten geldt dat de TPB nog altijd 20% van de variatie van geobserveerd gedrag verklaart. De correlaties tussen verschillende onderdelen van het model zijn over het algemeen gemiddeld tot hoog (.30 tot .50, p. 481).

Het is daarbij wel van belang dat attitude en gedrag op hetzelfde niveau van concreetheid worden gemeten. De correlatie tussen algemene attitudes (zoals de houding ten opzichte van participatie) en specifiek gedrag (zoals de vraag of iemand zich volgende week maandag in een werkoverleg kritisch wil uiten over het beloningsbeleid) is over het algemeen klein. In een metastudie van Kraus (1995) bleek dat een meer specifieke gedragsattitude een relatief goede voorspeller was van specifiek gedrag (correlatie van .54), terwijl de correlatie tussen algemene houdingen en specifieke gedragingen veel kleiner was (.13). Wanneer echter een breed terrein van relevante gedragingen wordt gemeten zijn algemene attitudes goede voorspellers van dat brede gedragsterrein, een gegeven dat ook wel 'het principe van aggregatie' wordt genoemd (o.a. Ajzen & Fishbein, 2005, p. 180-182).

Algemene attitudes blijken goede voorspellers te kunnen zijn van gedragspatronen, terwijl specifieke gedragsattitudes specifieke gedragingen beter kunnen voorspellen. Van belang is dat de metingen van attitude en gedrag gaan over dezelfde actie, doel, context en tijd – het criterium van compatibiliteit –, of deze nu in meer algemene of specifieke termen zijn gedefinieerd (idem, p. 183, p. 199).

Het model geeft een duidelijke verklaring van de wijze waarop gedrag tot stand komt binnen een specifieke context. Het model is voor zover bekend nog niet toegepast op participatief gedrag (binnen georganiseerde vormen van participatie). Wel is het toegepast en onderzocht binnen tal van andere contexten, waaronder het presteren in groepen, gezondheidsgedrag, liegen, fysieke activiteit, orgaandonatie en organisatieverandering (Armitage & Conner, 2001, p. 489-499). Gezien deze ruime toepassingen lijkt het model ook toepasbaar op participatief gedrag.

Het is wel de vraag of het model voldoende aanknopingspunten biedt om meer inzicht te krijgen in de invloed van verschillende (externe) factoren op participatief gedrag. De theorie van gepland gedrag legt de nadruk op de onderliggende mechanismen van gedrag, in het bijzonder de wijze waarop overtuigingen, via een aantal stappen kunnen leiden tot gedragsintenties en de wijze waarop

intenties op hun beurt kunnen leiden tot gedrag. Ajzen en Fishbein onderkennen daarbij de mogelijke invloed van verschillende interne en externe factoren op gedrag. Beschreven wordt dat deze factoren gezamenlijk invloed uitoefenen op gedrag, via de ontwikkeling van bepaalde overtuigingen (Ajzen & Fishbein, 2005, p. 200). Onduidelijk is echter:

- > hoe en in welke mate een specifieke factor invloed uitoefent op gedrag;
- > of en hoe factoren invloed kunnen uitoefenen op andere onderliggende mechanismen (zoals de feitelijke gedragscontrole);
- > of factoren elkaar beïnvloeden in hun relatie tot gedrag, zowel binnen een niveau (zoals op individueel niveau de factoren 'opleidingsniveau' en 'intelligentie') als tussen niveaus (zoals de invloed van factoren in de omgeving op de ontwikkeling van individuele waarden).

Het feit dat gedrag als 'gepland' wordt gezien, maakt dat het model als rationeel kan worden opgevat. Eerder is aangegeven dat het de vraag is in hoeverre gedrag rationeel is. Ajzen en Fishbein (2005, p. 203-204) geven aan dat emoties, impulsen en andere irrationele determinanten van menselijk gedrag een sterke invloed kunnen hebben op intenties en gedrag, zij het indirect via overtuigingen. Zij verwijzen dan bijvoorbeeld naar studies over het gebruik van condooms, waar mensen aangeven condooms te zullen gebruiken maar dat in de passie van het moment niet doen. In de meta-analyse van Armitage & Connor (2001) is naar voren gekomen dat er een correlatie is van .45 tussen intentie en feitelijk gedrag. Dat is een hoge mate van samenhang, maar tegelijkertijd is duidelijk dat voor een belangrijke groep intentie en gedrag niet samen blijken te hangen. De belangrijkste reden hiervoor is volgens Ajzen en Fishbein is dat er meetproblemen optreden als een vragenlijst wordt gebruikt die iets moet zeggen over feitelijke situaties waarin mensen sterke emoties ervaren. Tegelijkertijd kan door deze problemen niet worden uitgesloten dat irrationele aspecten (net als externe factoren als bijvoorbeeld het gebruik van alcohol) direct invloed uitoefenen op intentie en/of gedrag.

4.2.5 TRIADE-MODEL VAN POIESZ

Een relatief nieuw model dat probeert gedrag met een beperkt aantal generieke factoren te verklaren, is het Triade-model van Poiesz (1999). Poiesz neemt aan dat de waarschijnlijkheid dat gedrag X^{19} plaatsvindt wordt bepaald door een combinatie van drie factoren tegelijkertijd (p. 18-25):

- > Motivatie (M): de mate waarin de persoon een doel wenst te bereiken, of interesse heeft in het vertonen van gedrag X.

¹⁹ Poiesz beperkt zich tot zogenaamd taakgedrag: gedrag dat een bepaald doel heeft (1999, p. 29), vergelijkbaar met de definitie van arbeidshandeling bij Hacker e.a. (2005). In dit onderzoek wordt ook uitgegaan van doelbewust gedrag in de definitie van participatief gedrag (zie ook paragraaf 2.4)

- > Capaciteit (C): de mate waarin de persoon zelf over eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om gedrag X uit te voeren.
- > Gelegenheid (G): de mate waarin de buiten de persoon gelegen omstandigheden bevorderend of remmend inwerken op gedrag X.

In de basis vertoont het model grote overeenkomsten met het AMO-model dat binnen het HR denken steeds meer wordt gehanteerd om prestaties te verbeteren. AMO staat voor Abilities & Skills, Motivation & Incentives en Opportunity tot participate (vgl. o.a. Appelbaum e.a., 2000; Boselie, 2005; Boxall & Purcell, 2008). Het Triade-model is in zekere zin te zien als een gedetailleerde en concrete uitwerking van dit HRM-model tot op het niveau van individueel gedrag.

Het Triade-model van Poiesz (1999) bouwt min of meer voort op het model van Ajzen en op het Elaboration Likelihood Model van Petty & Cacioppo (1986). Dit laatste model is feitelijk een vertaling van het eerdergenoemde SEU-model naar het terrein van informatieverwerking en attitudevorming. Het model van Petty en Cacioppo kent twee hoofdfactoren die gezamenlijk bepalen hoe waarschijnlijk het is dat uitgebreide informatieverwerking plaatsvindt: motivatie en vermogen. Onderliggend aan deze hoofdfactoren worden verschillende factoren genoemd, waarbij overigens taakaspecten, individuele verschillen en contextuele factoren van invloed zijn op zowel vermogen als motivatie (Poiesz, 1999, p. 219). Ability (of gelegenheid) is in het model van Petty en Cacioppo onderdeel van de factor vermogen. Anderen (o.a. MacInnis & Jaworski, 1989) zien dit als een aparte factor.

Ook in het model van Poiesz wordt gelegenheid als een aparte factor gezien. Dat is een belangrijk gegeven, omdat het model van Poiesz een zogenaamd multiplicatief karakter kent (vergelijkbaar met de eerder beschreven verwachtingsmodellen). Het bepalen van de waarschijnlijkheid dat gedrag X plaatsvindt – de T-score – gebeurt via de formule:

$$T = M \text{ (motivatie)} \times C \text{ (capaciteit)} \times G \text{ (gelegenheid)}$$

Als gelegenheid gezien wordt als een aparte factor, betekent dit dat gedrag aan een extra noodzakelijke voorwaarde moet voldoen om tot stand te kunnen komen (Poiesz, 1999, p. 194). In het Triade-model wordt de waarschijnlijkheid dat een gedrag X voorkomt (de T-score) uitgedrukt in een cijfer tussen 0.0 en 1.0. Hoe hoger het cijfer, hoe waarschijnlijker dat het gedrag plaatsvindt. 0.0 betekent dat het gedrag zeker niet plaatsvindt. 1.0 betekent dat het gedrag zeker wel plaatsvindt. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat de Triade-factoren motivatie, capaciteit en gelegenheid, ieder ook een waarde kunnen aannemen tussen 0.0 en 1.0, zowel in objectieve als in subjectieve zin. Een subjectieve T-score is te zien als de

door de persoon zelf ervaren waarschijnlijkheid van het gedrag, die overigens overeen kan komen met de objectieve T-score, maar dat niet noodzakelijkerwijs doet (Poiesz, 1999, p. 58).

In de verdere uitwerking (Poiesz, 1999, p. 62-69) wordt een nader onderscheid gemaakt in intrinsieke factoren (factoren die in de persoon zelf besloten liggen) en extrinsieke factoren (factoren die van buiten de persoon komen en op de persoon invloed uitoefenen). De precieze afbakening van wat onder welke factor valt is overigens niet altijd duidelijk (vgl. Poiesz, 1999, p. 68). Ook de wijze waarop de subjectieve waarde en objectieve factoren (gecombineerd) bepalen of gedrag werkelijk tot stand komt is theoretisch niet uitgewerkt. De subjectieve waarde bepaalt volgens Poiesz of tot een gedrag besloten wordt (vergelijkbaar met 'intentie' bij Ajzen en Fishbein). De combinatie van subjectieve en objectieve factoren bepaalt of een gedrag werkelijk tot stand komt. Onduidelijk is hoe de waarden op deze factoren elkaar beïnvloeden of mathematisch gecombineerd kunnen worden.

Er is nog weinig empirisch onderzoek naar het Triade-model gedaan (o.a. Nabih, 2003). Het model is falsificeerbaar en empirisch te onderzoeken, onder andere door de (uitsluitende) veronderstellingen die gedaan worden ten aanzien van de verschillende factoren en hun onderlinge relaties. Duidelijk is dat het Triade-model overeenkomsten vertoont met veel andere theorieën van gedrag. Het model bouwt indirect voort op de verwachtingstheorieën, maar vertoont ten aanzien van motivatie ook overeenkomsten met het stellen van doelen zoals dat door Locke en Latham is beschreven. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in objectieve opdrachten/eisen en de wijze waarop individuen deze interpreteren, zoals dat ook bij Ajzen & Fishbein (2005) en Hacker (2005) gebeurt. 'Perceived behavioral control' uit de theorie van Ajzen (1988) is vergelijkbaar met een combinatie van de subjectieve inschatting van het individu van capaciteit en gelegenheid. 'Actual behavioral control' is vergelijkbaar met (objectieve) gelegenheid. Bandura's self-efficacy (1987) komt zoals gezegd overeen met het begrip 'intrinsieke capaciteit'.

Tegelijkertijd onderscheidt het model zich door de relatieve eenvoud: betrekkelijk weinig factoren (in verhouding tot bijvoorbeeld het model van Ajzen en Fishbein) worden gebruikt om een breed spectrum aan gedragingen te verklaren. De combinatie van intrinsieke en extrinsieke factoren die inwerken op de onderliggende mechanismen van gedrag, maakt daarnaast dat het model bruikbaar is voor het onderzoek naar de invloed van factoren op verschillende niveaus op participatief gedrag. Het betrekken van alle factoren die participatief gedrag mogelijk beïnvloeden zorgt er overigens wel voor dat de relatieve eenvoud verloren dreigt te gaan (vgl. Poiesz, p. 199).

Het Triade-model is net als de modellen van Edwards, Vroom en Porter-Lawler een multiplicatief model. Waar anderen (zoals Ajzen) middels correlaties uit empirisch onderzoek komen tot uitspraken over het verband tussen de verschillende factoren, kiest Poiesz voor een mathematische vooronderstelling. Voordeel hiervan is dat als deze bevestigd wordt, een completere verklaring en mogelijk zelfs voorspelling van gedrag mogelijk wordt. Tegelijkertijd zetten verschillende auteurs kanttekeningen bij de vooronderstellingen van dergelijke multiplicatieve modellen (zoals eerder aangegeven bij het model van Vroom). Naast theoretische en methodologische vragen (vgl. Koopman-Iwema, 1980, p. 113-117; Landy, 1989, p. 387) is er (zoals aangegeven) de meer fundamentele vraag of mensen feitelijk op deze wijze informatie verwerken, of bijvoorbeeld simpelweg een optelling maken (Miner, 2005, p. 108). Poiesz (1999, p. 195-198) geeft aan dat het model te beschouwen is als een denkmodel: of mensen feitelijk deze denkstappen expliciet of impliciet zetten is minder relevant als blijkt dat de multiplicatieve vooronderstelling op zichzelf juist is.²⁰ Bovendien is het Triade-model een stuk simpeler dan de mentale modellen die door bijvoorbeeld Vroom worden toegepast.

In paragraaf 5.1 worden de verschillende besproken gedragsmodellen naast de criteria gelegd, die in paragraaf 4.1 zijn beschreven voor de ontwikkeling van een theoretisch model voor participatief gedrag. In het vervolg van hoofdstuk 5 wordt het theoretisch model verder beschreven.

20 Een argument dat doorgetrokken kan worden naar de beoordeling van andere multiplicatieve modellen.

Hoofdstuk 5 Theoretisch model van participatief gedrag

Uit de bespreking van mogelijke beïnvloedende factoren in hoofdstuk 3 bleek dat er feitelijk nog weinig onderzoek is gedaan naar individueel participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie. Ook is er weinig theorievorming met betrekking tot de mechanismen die aan participatief gedrag ten grondslag liggen en de factoren die daarop invloed uitoefenen. De vraag of de in paragraaf 4.2 besproken modellen een verklaring van individueel participatief gedrag kunnen geven kan daarom alleen beantwoord worden vanuit de aanname dat participatief gedrag verklaard kan worden zoals ieder ander gedrag. Gezien het feit dat de onderzoeken naar alle modellen verschillende resultaten laten zien in verschillende settings is dat geen vanzelfsprekendheid. Enerzijds blijken de modellen toegepast te kunnen worden in heel verschillende settings, anderzijds slagen ze daar niet altijd even goed in.

In paragraaf 4.1 is een aantal belangrijke criteria beschreven waaraan een theoretisch model moet voldoen om een verklaring te kunnen geven van participatief gedrag. In paragraaf 5.1 worden de verschillende gedragsmodellen naast deze criteria gelegd. In paragraaf 5.2 vindt een nadere beschouwing van het Triade-model plaats, dat als basis dient voor het theoretisch model dat in paragraaf 5.3 wordt beschreven. In het theoretisch model worden de verschillende factoren die naar verwachting van invloed zijn op participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie gerelateerd aan de constructen in dit algemene gedragsmodel. Hierdoor wordt een theoretisch model geconstrueerd dat inzicht geeft in de wijze waarop participatief gedrag tot stand komt binnen georganiseerde vormen van participatie en wat hierop de invloed is van factoren op verschillende niveaus.

5.1 Beoordeling bestaande gedragsmodellen

De mate waarin een van de bestaande gedragsmodellen geschikt is om te dienen als basis voor een theoretisch model van participatief gedrag, wordt beoordeeld aan de hand van de in paragraaf 4.1 beschreven criteria. In eerste instantie wordt daarbij vooral gekeken naar de criteria 1 (kan het model een verklaring geven voor individueel participatief gedrag en de wijze waarop dat beïnvloedt wordt door verschillende factoren) en 4 (maakt het model helder hoe participatief gedrag tot stand komt, oftewel wat de onderliggende mechanismen zijn van dat

gedrag en de wijze waarop de genoemde factoren daarop invloed uitoefenen). De andere criteria gaan dieper in op de opbouw van verschillende constructen (criterium 2) en hun onderlinge relaties (criterium 3) en zijn vooral van belang bij de verdere opbouw van het theoretisch model.

Inhoudstheorieën

Als we kijken naar de vroege inhoudstheorieën, zoals de behoeftentheorieën van Maslow, Herzberg en Alderfer, hebben we geconstateerd dat deze feitelijk niet goed bruikbaar zijn. Dit omdat ze niet duidelijk maken waarom iemand in een specifieke situatie wel of niet participeert (criterium 1.b.). Bovendien kan gesteld worden dat deze theorieën inmiddels meer een historische dan een functionele waarde hebben (vgl. Cullen, 1998). Als het gaat om de latere inhoudstheorieën ligt dat anders. Zowel McClellands prestatiemotivatietheorie als Locke en Latham en Bandura leggen een directer verband tussen behoeften en concreet gedrag, overigens zonder de wijze waarop concreet gedrag gereguleerd wordt te duiden (criterium 4).

McClelland beschouwt prestatiebehoeften, de behoefte aan macht en de behoefte aan verwantschap, als basis voor gemotiveerd gedrag. McClellands theorie lijkt vooral een goede voorspeller te zijn van de relatie tussen prestatie en satisfactie en van risicomijdend gedrag. Uit onderzoeken lijken de effecten op verschillende prestatie-indicatoren echter klein te zijn (vgl. Landy, 1989, p. 374; Rauch & Frese, 2000; Ajzen & Fishbein, 2005) en blijken andere factoren (omgeving, cultuur, andere persoonlijkheidsvariabelen) een belangrijke(re) rol te spelen. Deze factoren worden niet meegewogen in McClellands theorie. Probleem is verder dat de theorie moeilijk toepasbaar blijkt op vrouwen.

Ook voor de uitgewerkte theorie van Locke en Latham, inclusief Bandura's concept van self-efficacy (Locke & Latham, 2002), geldt dat verschillende factoren (in context en individu) die mogelijk van invloed zijn op gedrag, niet worden meegenomen (criterium 1.b.). Het onderzoek naar de theorie maakt bovendien duidelijk dat zowel theoretisch als empirisch, de relatie tussen intentie en gedrag onvoldoende is uitgewerkt (criterium 4). Mogelijk verklaart dat het feit dat in veldonderzoek veel minder sterke effecten worden gevonden van de invloed van doelen op prestaties, dan in laboratoriumonderzoek (o.a. Tubbs, 1986). Het gaat dan met name om het effect van omgevingsfactoren op het bepalen van doelen (inclusief het leggen van prioriteiten) en om de invloed van de context op het effect van doelen (o.a. Mitchel e.a., 2000). Onderzoek maakt wel duidelijk dat er een verband is tussen doelen en prestaties en dat self-efficacy en verwachtingen daarbij optreden als belangrijke beïnvloedende factoren (vgl. Miner, 2005, p. 177). Een verband dat ook gevonden is ten aanzien van participatief gedrag: participanten lijken een inschatting te maken van de waarschijnlijkheid dat hun

inspanningen leiden tot daadwerkelijke invloed en stemmen daar hun inspanningen op af (Koopman-Iwema, 1980, p. 479).

Concluderend kan gesteld worden dat de beschreven inhoudstheorieën niet voldoen aan de gestelde criteria om bruikbaar te zijn als basis voor het hier te hanteren onderzoeksmodel. Tegelijkertijd is uit het onderzoek naar participatie tot nu toe wel duidelijk gebleken dat elementen uit de modellen terug dienen te komen in het uiteindelijke onderzoeksmodel. Het gaat dan om doelen die mensen zich stellen, persoonlijke verwachtingen op succes van geleverde inspanningen en om self-efficacy. Bij de constructie van het theoretisch model zal gedefinieerd moeten worden wat onder deze constructen precies wordt verstaan (criterium 2) en hoe ze zich tot elkaar verhouden (criterium 3).

Verwachtingstheorieën

De verwachtingstheorieën van Edwards en van Vroom leggen een expliciet verband tussen verwachtingen die individuen hebben ten aanzien van het effect van hun handelen en de waarde die ze hechten aan dat effect. Gedrag wordt waarschijnlijker als een individu verwacht dat het gedrag leidt tot een uitkomst en als deze en/of andere verwachte uitkomsten hoog gewaardeerd worden. Zeker in de theorieën van Vroom en van Porter en Lawler worden meerdere (wiskundige) modellen gebruikt die de relatie tussen verwachtingen en gedrag in detail beschrijven.

Meta-analyses (bijvoorbeeld Van Eerde & Thierry, 1996) bevestigen (delen) van deze modellen, met name als het gaat om de relatie tussen verwachtingen en preferenties, intenties (bijvoorbeeld om te solliciteren) en inspanningen. Feitelijke keuzes en prestaties blijken veel minder goed voorspeld te kunnen worden. Attitude en gedrag blijken beperkt samen te hangen (vgl. Armitage & Conner, 2001).

Het onderzoek van Koopman-Iwema (1980) heeft laten zien dat de verwachtingstheorie van Vroom gedeeltelijk een verklaring kan bieden voor participatief gedrag van werknemers in overlegorganen. Tegelijkertijd kon ook hier de directe relatie tussen instrumentaliteit en feitelijk gedrag in het werkoverleg niet worden aangetoond. Bovendien bleken verschillende andere kenmerken van invloed te zijn op participatief gedrag, zoals specifieke taakkenmerken en opleidingsniveau (p. 479-480, vgl. criterium 3). Naast het probleem van de gebrekkige relatie tussen attitude en gedrag (criterium 4), is de geringe aandacht die verwachtingstheorieën hebben voor andere beïnvloedende factoren dan ook het belangrijkste bezwaar om ze te gebruiken voor het onderzoek naar participatief gedrag. Dat geldt in het bijzonder voor factoren op andere niveaus dan het individu (criterium 1.b.).

Theorie van gepland gedrag (TPB)

De TPB van Ajzen en Fishbein (o.a. 2005) bouwt voort op de genoemde verwachtingstheorieën. De onderliggende mechanismen van gedrag zijn in de TPB echter veel verder uitgewerkt (criterium 4). Centraal in het model staat de intentie om gedrag te vertonen, een intentie die wordt beïnvloed door de attitude ten opzichte van het gedrag, maar ook door andere factoren als overtuigingen ten aanzien van anderen en de waargenomen gedragscontrole.

De empirische steun voor de theorie is relatief groot. Correlaties tussen verschillende onderdelen van het model zijn over het algemeen hoog en de TPB kan relatief hoge percentages van de variantie in gedrag en de intentie tot gedrag verklaren (o.a. Armitage & Conner, 2001). Het is daarbij wel van belang dat attitude en gedrag op hetzelfde niveau gemeten worden: algemene attitudes blijken goede voorspellers te zijn van gedragspatronen, terwijl specifieke gedragsattitudes beter specifieke gedragingen kunnen voorspellen.

Het model geeft zoals aangegeven een duidelijke verklaring voor de wijze waarop gedrag tot stand komt en is toegepast in tal van contexten, zij het (voor zover bekend) niet op participatief gedrag. Het is zoals gezegd de vraag of het model geschikt is om inzicht te krijgen in de invloed van verschillende factoren op participatief gedrag (criterium 1.b.). Ajzen en Fishbein onderkennen de gezamenlijke invloed van externe factoren op de ontwikkeling van overtuigingen, maar in hoeverre specifieke factoren invloed uitoefenen op gedrag is niet helder. Onduidelijk blijft verder hoe de constructen precies zijn opgebouwd (criterium 2.b.) en met name hoe deze constructen zich tot elkaar verhouden binnen of over niveaus heen (criterium 3).

Triade-model

Veel elementen uit de eerder beschreven theoretische modellen komen terug in het Triade-model van Poiesz (1999). Het model bouwt voort op verwachtingstheorieën, maar ook invloeden uit inhoudstheorieën (ten aanzien van met name het construct 'intrinsieke motivatie'), de gedragstheorie van Ajzen & Fishbein (2005; o.a. ten aanzien van de subjectieve inschatting van capaciteit en gelegenheid) en Bandura's self-efficacy (1987; ten aanzien van het begrip 'intrinsieke capaciteit') zijn verwerkt in het model. Daarbij worden de elementen uit deze theorieën die afzonderlijk de meeste empirische steun krijgen samengebracht in een logisch geheel, dat geschikt lijkt voor de verklaring van individueel participatief gedrag (criterium 1).

Niettemin is naar het Triade-model slechts beperkt empirisch onderzoek gedaan, waardoor weinig gegevens bestaan over de mate waarin het model overeenkomt met de werkelijkheid. Een uitzondering hierop vormt het onderzoek van Nabih

(2003) naar innovatiegedrag. Het model is zoals gezegd vooralsnog het beste te duiden als een denkmodel (vgl. Poiesz, 1999, p. 195-198).

In vergelijking met andere theoretische modellen onderscheidt het model zich in een aantal opzichten positief, allereerst door de relatieve eenvoud (criterium 1.b.ii). Een beperkt aantal onderliggende mechanismen van gedrag worden beschreven, die gezamenlijk en exclusief gedrag tot stand brengen. Terwijl andere modellen de dynamiek in gedrag modelmatig proberen te reduceren tot enkele wetmatigheden, probeert het Triade-model deze dynamiek te verklaren, onder meer door het beschrijven van effecten in de tijd. Het model geeft aan hoe waarschijnlijk het is dat gedrag optreedt, maar gaat ook in op de kwaliteit (effectiviteit en efficiëntie) van gedrag. Het model geeft aan dat verschillende factoren invloed kunnen uitoefenen op gedrag, waarbij factoren op verschillende niveaus worden betrokken (criterium 1).¹ Verder geeft het aan wat de invloed is van deze factoren op de onderliggende mechanismen van gedrag (criterium 4). Het model integreert daarmee (elementen uit) verschillende andere modellen.

Net als voor de TPB geldt dat niet helemaal duidelijk is hoe de verschillende constructen (in het bijzonder verschillende beïnvloedende factoren) zijn opgebouwd en hoe constructen zich tot elkaar verhouden over niveaus heen (criteria 2 en 3). Dat geldt ook voor de wijze waarop de subjectieve en objectieve waarden gezamenlijk leiden tot gedrag.

Conclusie

Van de besproken modellen komen de TPB en het Triade-model het meest in aanmerking als basis voor een theoretisch model van participatief gedrag. Beide theoretische modellen beschrijven hoe dat gedrag tot stand kan komen (via welke onderliggende mechanismen) en geven aan hoe verschillende factoren de totstandkoming van gedrag kunnen beïnvloeden.

Beide modellen overlappen elkaar op belangrijke punten als het gaat om de verklaring van gedrag. Zo benadrukken ze de rol van verwachtingen ten aanzien van mogelijke en gewaardeerde uitkomsten. In het model van Ajzen en Fishbein maken deze onderdeel uit van de 'houding' die iemand ten opzichte van een specifiek gedrag heeft, in het model van Poiesz zijn deze verwerkt in het begrip 'motivatie'. Belangrijk onderdeel van beide modellen is daarnaast de rol die (belangrijke) anderen spelen bij het bepalen van de waardering van uitkomsten van gedrag (vgl. het begrip 'subjectieve norm' bij Ajzen en Fishbein en de extrinsieke factoren bij Poiesz). Beide modellen wijzen verder op het feit dat de mate waarin het individu zichzelf in staat acht om het gedrag uit te voeren (in termen van Ajzen en Fishbein: 'perceived behavioural control') beïnvloed kan

¹ Het opnemen van contextuele factoren in de extrinsieke componenten van het model kan, zoals eerder aangegeven, betekenen dat een deel van de eenvoud verloren gaat (vgl. Poiesz, 1999, p. 199).

worden door interne factoren (zoals kennis en vaardigheden), maar ook door externe factoren (zoals tijd en ruimte- in termen van Poiesz: extrinsieke gelegenheid).

Er zijn ook belangrijke verschillen. Zo is de TPB een van de meest onderzochte gedragsmodellen en is naar het Triade-model weinig onderzoek verricht. De TPB heeft inmiddels relatief veel empirische steun gekregen en is toegepast in veel contexten. Tegelijkertijd maakt het model niet duidelijk hoe specifieke externe factoren invloed uitoefenen op gedrag, of en hoe factoren invloed uitoefenen op andere onderliggende mechanismen (dan de feitelijke gedragscontrole) en of factoren elkaar beïnvloeden in hun relatie tot gedrag, zowel binnen als tussen niveaus.

Dat nadeel kent het Triade-model minder. De verschillende factoren die mogelijk invloed uitoefenen op gedrag worden in het model direct in relatie gebracht met de verschillende onderliggende mechanismen van dat gedrag. Of dit een correcte aanname is zal uiteraard empirisch moeten worden aangetoond, maar het onderzoek dat tot nu toe is gedaan naar participatief gedrag ondersteunt een dergelijke aanname wel (zie hoofdstuk 3). Enkele voorbeelden:

- > De motivatie om participatief gedrag te vertonen blijkt te worden beïnvloed door individugebonden factoren, zoals betrokkenheid bij de organisatie en het team (Podsakoff e.a., 2000; Koster, 2005), en door externe factoren, zoals waardering en beloning (Osterman, 1994). Motivatie blijkt zoals verwacht direct invloed te hebben op de hoeveelheid participatief gedrag die mensen vertonen (vgl. Koopman-Iwema, 1980, p. 479).
- > Onder het begrip 'Capaciteit' vallen meerdere constructen die invloed blijken te hebben op participatief gedrag, zoals kennis en vaardigheden en het geloof in eigen kunnen (vgl. Thoms e.a., 1996), en extrinsieke factoren als de steun van collega's en leidinggevers (Van Yperen e.a., 1999, p. 378, 379).
- > Ook voor verschillende constructen die vallen onder het begrip 'Gelegenheid' geldt dat deze invloed uitoefenen op participatief gedrag. Een voorbeeld is de eigen inschatting die mensen maken van de mate waarin ze tijd en ruimte hebben om participatief gedrag te vertonen binnen vormen van participatie (in relatie tot bijvoorbeeld andere werkzaamheden; Van het Kaar & Looise, 1999, p. 134-138). Verder hebben diverse vormkenmerken een sterke invloed op participatief gedrag, zoals bijvoorbeeld (duidelijkheid over) doel/functie, inhoud, intensiteit en het moment van besluitvorming (bijvoorbeeld Heller, 2004, p. 165; Goodijk & Sorge, 2005, p. 32-35).

De directe koppeling die het Triade-model legt tussen verschillende beïnvloedende factoren en onderliggende mechanismen van gedrag lijkt voor wat betreft participatief gedrag tot dusverre te worden ondersteund. Of de constructen

‘motivatie’, ‘capaciteit’ en ‘gelegenheid’ daarbij inderdaad als mediator optreden zal empirisch moeten worden getoetst. Wanneer blijkt dat de beschreven gedragsmechanismen inderdaad onderliggend zijn aan de totstandkoming van participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie kan het model een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van de probleemstelling in dit onderzoek. Om deze redenen zal het Triade-model van Poiesz de basis vormen voor een theoretisch model van participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie.

5.2 Nadere beschouwing van het Triade-model

Voordat het theoretisch model van participatief gedrag verder kan worden vormgegeven wordt dieper ingegaan op de aannamen en dynamiek van het Triade-model.

5.2.1 ALGEMENE OPBOUW VAN HET MODEL

Het model is opgebouwd uit een aantal elementen:

- > Basis van het model is de veronderstelling dat het plaatsvinden van een gedrag X, wordt bepaald door een combinatie van drie factoren tegelijkertijd (Poiesz, 1999, p. 18-25):
 - Motivatie (M): de mate waarin de persoon een doel wenst te bereiken, of interesse heeft in het vertonen van gedrag X.
 - Capaciteit (C): de mate waarin de persoon zelf over eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om gedrag X uit te voeren.
 - Gelegenheid (G): de mate waarin de buiten de persoon gelegen omstandigheden bevorderend of remmend inwerken op gedrag X.
- > De combinatie van deze factoren bepaalt de waarschijnlijkheid dat gedrag X plaatsvindt (de T-score), volgens de multiplicatieve formule: $T = M \text{ (motivatie)} \times C \text{ (capaciteit)} \times G \text{ (gelegenheid)}$. In het Triade-model wordt de T-score uitgedrukt in een cijfer tussen 0.0 en 1.0. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat de Triade-factoren motivatie, capaciteit en gelegenheid ieder ook een waarde kunnen aannemen tussen 0.0 en 1.0. Poiesz (1999, p. 78) maakt verder een onderscheid tussen absolute en relatieve T-scores. Bij relatieve T-scores wordt de waarschijnlijkheid van het plaatsvinden van een gedrag X vergeleken met de waarschijnlijkheid van het plaatsvinden van een alternatief gedrag Y. Gedrag X wordt waarschijnlijker als deze een hogere T-score heeft dan gedrag Y. Poiesz geeft aan dat de relatieve T-score voor het plaatsvinden van gedrag X waarschijnlijk belangrijker is dan de absolute score. Hierdoor ontstaan twee uitgangspunten voor het bepalen van de waarschijnlijkheid dat gedrag optreedt: “1. Van twee gedragingen heeft het

gedrag met de hoogste T-score de hoogste waarschijnlijkheid. 2. Hoe hoger de T-score hoe waarschijnlijker het gedrag.”

- > De Triade-benadering gaat in principe uit van een meer algemene analyse van generieke factoren in relatie tot gedrag in het algemeen. Als het gaat om de onderliggende mechanismen van gedrag, wordt (cf. Lewin, 1946) uitgegaan van de ‘totale situatie’: alle oorzaken worden gelijktijdig in beschouwing genomen en wel als onderdeel van Motivatie, Capaciteit of Gelegenheid (Poiesz, 1999, p. 62; zie ook p. 191). Bij de constructie van het theoretische model van participatief gedrag, zijn de verschillende factoren die waarschijnlijk invloed uitoefenen op dat gedrag daarom ondergebracht in de Triade-factoren. Deze uitwerking van het Triade-model maakt het mogelijk min of meer specifieke factoren te analyseren in hun relatie tot participatief gedrag binnen vormen van participatie (vgl. p. 192).
- > Voor wat betreft het bepalen van het specifieke gedrag, waarop een Triade-analyse betrekking heeft, het criteriumgedrag X, geeft Poiesz (1999, p. 18, 52) aan dat zo veel mogelijk dient te worden uitgegaan van specifieke gedragingen in de totale gedragsstructuur. Dat neemt niet weg dat het Triade-model kan worden toegepast op zowel specifieke fasen van gedrag als op alle fasen (p. 53), oftewel het volledige gedrag. Voor het bepalen van de relatie tussen Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid en gedrag lijkt het vooral van belang dat voldaan wordt aan de eerdergenoemde eis van compatibiliteit. Onderzoek naar het gedragsmodel van Ajzen en Fishbein (Ajzen, 1988, 1991; Ajzen & Fishbein, 2005) geeft aan dat attitude en gedrag op hetzelfde niveau van concreetheid gemeten dienen te worden (Kraus, 1995). Algemene attitudes blijken goede voorspellers te zijn van gedragspatronen, terwijl specifieke gedragsattitudes specifieke gedragingen beter kunnen voorspellen. Dit gegeven vormt een belangrijk uitgangspunt voor het empirisch onderzoek naar het hier gepresenteerde theoretisch model van participatief gedrag. Motivatie, Capaciteit, Gelegenheid en participatief gedrag dienen zo veel mogelijk te gaan over dezelfde actie, doel, context en tijd- of deze nu in meer algemene of in specifieke termen zijn gedefinieerd (vgl. Ajzen & Fishbein, 2005, p. 180-183; p. 199).
- > Poiesz (1999, p. 79) onderscheidt verder twee aspecten van gedrag, namelijk de gedragskwaliteit en de intensiteit. Intensiteit betreft in feite de inspanning die mensen leveren. Gedragskwaliteit wordt omschreven als de mate waarin gedrag t.a.v. de betreffende taak efficiënt en effectief is. Vertaald naar participatief gedrag gaat het om de mate waarin dat gedrag leidt tot méér invloed (effectiviteit) met minimaal verlies aan tijd, geld, energie en middelen (efficiëntie). Alhoewel ‘kwaliteit van gedrag’ geldt als een criterium voor gedrag waar al voor is gekozen (Poiesz, 1999, p. 80), kan het een rol spelen in de verwachtingen van het individu en daarmee van invloed zijn op de motivatie. Effectiviteit (daadwerkelijke invloed) is onderdeel van de uitkomsten van participatief gedrag. Efficiëntie is onderdeel van

de relatie tussen verwachte en daadwerkelijke 'uitkomsten voor het individu'. Het is aannemelijk dat individuen in de beoordeling of gedrag efficiënt is geweest, vooral afwegen of het gedrag, gezien de geleverde inspanning, heeft opgeleverd wat beoogd was (vgl. Koopman-Iwema, 1980, p. 479).

5.2.2 OPBOUW FACTOREN: INTRINSIEK EN EXTRINSIEK

In het model van Poiesz (1999) wordt zoals eerder al aangegeven in paragraaf 4.2.5 onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke factoren (p. 62-69). Intrinsieke factoren zijn factoren die in de persoon zelf besloten liggen (bepaald worden) en extrinsieke factoren zijn factoren die van buiten de persoon komen en op de persoon invloed uitoefenen:

- > Intrinsieke motivatie: motivatie die z'n oorsprong vindt in de persoon zelf (interesses, wensen, verlangens, behoeften).
- > Extrinsieke motivatie: motivatie of belangstelling die wordt opgeroepen door buiten de persoon gelegen oorzaken (positief en negatief ervaren).
- > Intrinsieke capaciteit: capaciteit die de persoon zelf, zonder hulp van wie of wat dan ook, ter beschikking heeft en die inzetbaar is voor gedrag X, door Poiesz (p. 66) onderverdeeld in een "fysiek, financieel, mentaal en materieel budget".² Hierbij horen ook zaken als kennis en vaardigheden. Intrinsieke capaciteit wordt door Poiesz ook wel 'zelfvertrouwen', of 'het geloof in eigen kunnen' genoemd (p. 66) en kan worden vergeleken met Bandura's self-efficacy.
- > Extrinsieke capaciteit: van buitenaf beschikbaar gestelde hulp (fysiek, financieel, mentaal en materieel), die de mogelijkheden van de persoon vergroot met betrekking tot gedrag X.
- > Intrinsieke gelegenheid: gelegenheid (in termen van tijd en ruimte) die de persoon zelf kan bepalen of selecteren. Opnieuw maakt Poiesz hierbij gebruik van de term 'budget'. Het gaat niet zozeer om de hoeveelheid tijd en ruimte die in principe beschikbaar is, maar om de door de persoon als redelijk ingeschatte te reserveren tijd en ruimte voor de specifieke taak.
- > Extrinsieke gelegenheid: gelegenheid die niet geselecteerd kan worden en waarvoor geldt dat de persoon zich er niet aan kan onttrekken.

Wanneer niet meteen helder is wat precies onder welke factor valt, geeft Poiesz (1999, p. 68) aan dat zo veel mogelijk geredeneerd moet worden vanuit degene die het gedrag vertoont. Bij de constructie van het theoretisch model van participatief gedrag moeten de verschillende factoren nader worden uitgewerkt. Aangegeven dient te worden welke specifieke factoren waarschijnlijk de intrinsieke en extrinsieke waarde van de Triade-factoren bepalen. Bij het combineren

² De term 'budget', zowel bij Capaciteit als Gelegenheid, is een sterk subjectieve term: het gaat om wat mensen zelf als redelijk inschatten.

van de verschillende intrinsieke en extrinsieke aspecten tot een totale waarde voor Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid, is het vervolgens belangrijk om na te gaan of ze elkaar aanvullen, tegenwerken, versterken of juist limiteren. Onderdeel van het empirisch onderzoek zou moeten zijn of de in het theoretisch model beschreven clustering ondersteund wordt (vgl. Poiesz, 1993, p. 28).

5.2.3 CONSTANTHEID FACTOREN

Poiesz (1999) geeft aan dat veel gedragsmodellen uitgaan van een relatief statisch geheel van een specifieke gedraging en de onderliggende mechanismen van dat gedrag. Gedrag is in werkelijkheid veel dynamischer en kan moeilijk verklaard worden vanuit dergelijke modellen (p. 201). In het model van Poiesz wordt aangegeven dat zowel de waarden op de Triade-factoren als het criteriumgedrag X relatief snel kunnen veranderen in de tijd (Poiesz, 1999, p. 81; p. 87-90).³

Daarnaast wijst Poiesz (1999, p. 87-93) op twee mogelijke effecten in de tijd ten aanzien van de waarden op de Triade-factoren:

1. 'Balanseffecten'

Het idee is dat er een beginsituatie is waarbij M, C en G een bepaalde waarde hebben, waarbij er eventueel ook grote verschillen bestaan. Na de keuze voor een gedrag verminderen de verschillen aangezien deze niet 'functioneel' zouden zijn.⁴ Daarbij zijn er twee basisvarianten. Wanneer er een vast 'doel' is (of een vaste taak/opdracht) worden Capaciteit en Gelegenheid aangepast aan het niveau van de Motivatie (het 'primaire balanseffect'). Wanneer dat niet kan zal de Motivatie zich in negatieve zin aanpassen (het 'secundaire balanseffect') aan het niveau van de Capaciteit en Gelegenheid (het heeft geen zin iets te blijven nastreven dat niet haalbaar is).

2. 'Spiraaleffecten'

Het spiraaleffect is in feite een uitgesteld balanseffect, waarbij de Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid afnemen in de tijd.⁵ Dit spiraaleffect is krachtiger als het verschil tussen een hoge Motivatie en een lage Capaciteit en Gelegenheid groter is: de persoon wil wel, maar dat wordt niet ondersteund door voldoende Capaciteit of Gelegenheid. De combinatie van vermindering van T-waarden in de tijd en het optreden van het secundaire balanseffect zorgen ervoor dat er een neerwaartse spiraal optreedt, waarbij Motivatie daalt tot het nulpunt (zeker wanneer er een alternatief gedrag met een hogere T-score is).

3 Wanneer empirisch onderzoek wordt verricht naar gedrag dat zich over een langere tijd uitstrekt, ligt daarom longitudinaal onderzoek voor de hand (vgl. Poiesz, 1999, p. 71).

4 Nota bene: Voorkomen van frustratie en verspilling (vgl. het onderzoek naar het in balans brengen van verwachting, inspanning en prestaties – Van Eerde & Thierry, 1996).

5 Een toename kan ook, maar vereist interventies van buitenaf.

Voor het empirisch onderzoek naar participatief gedrag lijkt het vooral van belang om vast te stellen of participatief gedrag optreedt, wanneer bepaalde Triade-waarden gegeven zijn. Het onderzoeksontwerp moet helder maken in hoeverre de Triade-factoren daadwerkelijk als onafhankelijke oorzaken van participatief gedrag kunnen worden gezien. Dat de factoren elkaar beïnvloeden (beïnvloed hebben) is waarschijnlijk, maar het is vooral de vraag in welke mate ze op een specifiek tijdstip t invloed uitoefenen op een gedrag X en in hoeverre ze dat relatief onafhankelijk van elkaar doen (zijn het goed te onderscheiden constructen?). In het theoretisch model worden ze in ieder geval als onafhankelijk beschouwd.

5.2.4 WAARDEBEPALING VAN DE TRIADE-FACTOREN

Het bepalen van de waarde van de waarschijnlijkheid dat een gedrag X plaatsvindt, begint bij het vaststellen van de waarden van de afzonderlijke Triade-factoren. Daarbij moet rekening worden gehouden met een aantal aspecten.

- > De waarde van de Triade-factoren kan op verschillende manieren worden bepaald. Poiesz (1999, p. 57-61) maakt daarbij het onderscheid tussen objectieve en subjectieve waarden. Zoals Poiesz (p. 58) aangeeft bepalen subjectieve waarden de waarschijnlijkheid van gedrag: “De objectieve waarden bepalen (al dan niet samen met de subjectieve factoren) of gedrag feitelijk kan plaatsvinden en gecontinueerd kan worden”. Subjectieve waarden kunnen daarbij overeenkomen met objectieve waarden, maar dat hoeft niet.⁶ Aangezien subjectieve en objectieve waarden beide invloed uitoefenen op de totstandkoming van gedrag, is het nodig om in een gedragsanalyse beide waarden te bepalen. Nader (statistisch) onderzoek kan vervolgens uitwijzen in hoeverre subjectieve en/of objectieve waarden het plaatsvinden van participatief gedrag kunnen verklaren (voorspellen).
- > Poiesz (1999, p. 78) maakt zoals aangegeven een onderscheid tussen absolute T-scores en relatieve: “Van twee gedragingen heeft het gedrag met de hoogste T-score de hoogste waarschijnlijkheid”.⁷ In dit onderzoek gaat het niet zozeer om de keuze tussen verschillende gedragsopties, maar om de vraag of mensen een specifieke participatieve gedraging wel of niet vertonen en wat daarop de invloed is van verschillende onderliggende mechanismen. Niettemin moet in het empirisch onderzoek naar het theoretisch model rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat mensen participatief gedrag niet vertonen, omdat andere gedragingen een relatief hogere waarschijnlijkheid hebben. Een voorbeeld zou kunnen zijn

6 Naast meetproblemen kunnen verschillende inschattingsproblemen een rol spelen (vgl. Poiesz, 1999, p. 33; p. 40-42).

7 Wanneer uitgegaan wordt van het wel of niet vertonen van een specifieke gedraging, is de absolute score overigens gelijk aan de relatieve.

dat mensen geen onderwerpen inbrengen in het werkoverleg, omdat ze er de voorkeur aangeven in die tijd hun agenda bij te werken.⁸

Het is echter de vraag of individuen impliciet een dergelijke afweging al niet maken. Het gaat hier niet alleen om de wijze waarop het individu de werkelijkheid interpreteert, maar het betreft ook een gegeven uit de werkelijkheid zelf. Iedere gedraging concurreert immers altijd met ontelbare andere mogelijkheden en de inschatting van een individu t.a.v. een gedraging vindt altijd plaats tegen die achtergrond. De inschatting zal overigens naar verwachting preciezer zijn naarmate het om een concretere gedraging gaat. In dat geval is er sprake van een helderdere afbakening met andere concurrerende gedragingen.

- > Poiesz (1999, p. 200, 201) geeft aan dat voor het bepalen van de waarde op de Triade-factoren het beter is om individuen een generieke inschatting te vragen van de totaalwaarde, waarbij alle relevante beïnvloedende factoren in een keer worden meegenomen door het individu. Deze algemene inschatting staat tegenover de meer gangbare methode om beïnvloedende factoren te meten met behulp van verschillende met het gedrag samenhangende variabelen (een specifieke meting). Voordeel van de eerste methode is dat daarmee recht wordt gedaan aan de complexiteit van gedrag, inclusief onderliggende mechanismen. Het voordeel van de laatste methode is dat inzicht ontstaat in de invloed van specifieke factoren. Een combinatie van beide methoden geeft inzicht in de totale situatie en in de invloed daarop van specifieke factoren.
- > Eerder is gewezen op de mate waarin Triade-factoren constant blijven in de tijd. Voor het vaststellen van de juiste waarden in relatie tot een specifieke (participatieve) gedraging, dient daarom te worden voldaan aan de genoemde compatibiliteitseis: de inschatting van de Triade-factoren en van het participatieve gedrag is gericht op dezelfde actie, doel, context en tijd en mate van concreetheid. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met mogelijke meeteffecten.

5.3 Theoretisch model van participatief gedrag

In Tabel 6 wordt een overzicht gegeven van de verschillende specifieke factoren die waarschijnlijk van invloed zijn op participatief gedrag binnen georganiseerde participatievormen (vgl. hoofdstuk 3), ondergebracht bij de verschillende onderdelen van het Triade-model (vgl. hoofdstuk 4). In de toelichting wordt een nadere verantwoording gegeven van de verschillende constructen.

8 Bij het vaststellen van de waarde van een Triadefactor zou daarom om een relatieve inschatting gevraagd kunnen worden.

THEORETISCH MODEL VAN PARTICIPATIEF GEDRAG

Onderdeel Triade-model	Verwachte beïnvloedende factoren
Motivatie	
Intrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> > Betrokkenheid bij de organisatie > Betrokkenheid bij de overleggroep > Verwachte positieve uitkomsten individu > Relatief belang onderwerp > Waardetoekenning invloed > Vertrouwen
Extrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> > (identificatie met) groepsnormen > Waardering en beloning van participatief gedrag > Afwisseling in werk > Ervaren organisatieondersteuning
Capaciteit	
Intrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> > Persoonlijkheid (Big Five, self efficacy, werkgerelateerde persoonlijkheidstrekken) > Intelligentie > Kennis en vaardigheden
Extrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> > Ervaren steun van collega's > Ervaren steun van leidinggevende
Gelegenheid	
Intrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> > Ervaren participatiemogelijkheden > Participatie is onderdeel van werkzaamheden
Extrinsiek	<ul style="list-style-type: none"> > Omvang van de groep > Vormkenmerken > Duidelijkheid over vormkenmerken > Stijl van leidinggeven

Tabel 6 Het Triade-model en specifieke factoren die mogelijk van invloed zijn op participatief gedrag

Toelichting bij Tabel 6:

- > Inzicht in de betekenis van participatief gedrag en de uitkomsten daarvan (feedback) is een factor die mogelijk invloed uitoefent op de hoeveelheid participatief gedrag (hoofdstuk 3), maar die niet direct onder te brengen is bij een van de factoren van het Triade-model. Feedback slaat terug op de meeste Triade-factoren. Naar verwachting is de invloed op Motivatie echter het grootst, vanwege de invloed van (het waarmaken van) verwachte uitkomsten op deze factor.
- > Niet opgenomen in de tabel zijn de demografische kenmerken 'geslacht', 'leeftijd' en 'culturele achtergrond'. Verwacht wordt dat deze demografische kenmerken als moderator optreden: ze geven geen verklaring voor verschillen in participatief gedrag, maar beïnvloeden mogelijk de waarden op (on)afhankelijke variabelen.

- > Voor een overzicht van de herkomst van de in Tabel 6 genoemde factoren wordt verwezen naar hoofdstuk 3. Hier wordt kort aangegeven wat precies onder de factoren wordt verstaan:
 - *Betrokkenheid bij de organisatie* wordt gedefinieerd als de mate waarin individuen lid wensen te blijven van de organisatie en de doelen en de waarden van de organisatie onderschrijven en nastreven (vgl. Naumann & Bennett, 2000, p. 885). Het betreft hier de individueel ervaren betrokkenheid.
 - *Betrokkenheid bij de overleggroep* is de mate waarin dat geldt voor de eigen groep waar het overleg plaatsvindt.
 - *Verwachte individuele uitkomsten*: het gaat hier om de mate waarin individuen verwachten dat participatief gedrag leidt tot invloed op beslissingen (vgl. De Vries, 2009) en intrinsieke psychosociale voordelen en extrinsieke voordelen (vgl. Maurer e.a., 2003).
 - *Relatief belang van het onderwerp*: de mate waarin het overlegonderwerp door het individu als belangrijk wordt omschreven. Het betreft dus een construct dat op individueel niveau manifest is.
 - Dat geldt ook voor de mate waarin het individu *waarde toekent aan het hebben van invloed op besluiten* (vgl. Lam e.a., 2002).
 - *Vertrouwen* wordt gedefinieerd als de overtuiging van individuen dat zij niet tekort worden gedaan en dat er geen misbruik van hen gemaakt zal worden als ze participatief gedrag vertonen (Sabel, 1993). Vertrouwen valt uiteen in twee constructen: vertrouwen en wantrouwen (Schippers e.a., 2005).
 - *(Identificatie met) groepsnormen*: het gaat hier enerzijds om de mate waarin groepsnormen participatief gedrag ondersteunen, waarbij groepsnormen een gedeeld construct vormen gemeenschappelijk voor de leden van de eenheid. Anderzijds gaat het om de individuele identificatie met de groepstaak en de wijze waarop de groepsleden zich gedragen; een construct dat manifest wordt op individueel niveau.
 - *Waardering en beloning van participatief gedrag*: de mate waarin participatief gedrag in de ogen van het individu gewaardeerd wordt door de organisatie en eventueel beloond.
 - *Afwisseling in werk*: de mate waarin het werk vereist dat individuen gebruikmaken van verschillende vaardigheden bij het uitvoeren van het werk.
 - *Ervaren organisatieondersteuning* is de door het individu ervaren mate waarin participatief gedrag door de organisatie belangrijk wordt gevonden, inclusief de mate waarin bronnen (zoals HR-instrumenten) ter ondersteuning beschikbaar zijn.
 - Onder *persoonlijkheid* worden verschillende constructen verstaan, die mogelijk van invloed zijn op de Intrinsieke Capaciteit. Het gaat hier om de zogenaamde Big Five: extraversie, meegaandheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid voor ervaringen (Hofstee e.a.,

1992) en om het concept van Core Self Evaluations (Judge e.a. 2003). Daarnaast wordt onder persoonlijkheid self-efficacy verstaan, of het geloof in eigen kunnen, dat door Poiesz (1999, p. 66) als belangrijk element van Intrinsieke Capaciteit wordt genoemd.

- *Intelligentie*: het individuele vermogen om doelgericht te handelen, rationeel te denken en effectief met de omgeving om te gaan (vgl. Wechsler, 1958).
- Naast algemene intelligentie is de verwachting dat specifieke *kennis en vaardigheden* van invloed zijn op participatief gedrag. Deze factor is onder te verdelen in technische kennis (kennis ten aanzien van specifieke beslissingen die moeten worden genomen), groepsdynamische vaardigheden (interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden) en vaardigheden om beslissingen te kunnen nemen, zoals het kunnen analyseren en plannen van besluiten (vgl. Strauss (2004-b, p. 203-209). Het gaat hier om een construct dat manifest wordt op individueel niveau. Aangegeven is echter dat het m.b.t. de invloed op participatief gedrag mogelijk niet gaat om intelligentie en kennis en vaardigheden in absolute zin, maar om het verschil tussen kennis van medewerkers en management (de 'knowledge gap').
- *Ervaren steun van collega's* betreft de mate waarin individuen steun (hulp, aanmoediging) ervaren van collega's, wanneer ze participatief gedrag vertonen (vgl. Maurer e.a., 2003).
- *Ervaren steun van de leidinggevende* betreft de mate waarin individuen steun (hulp, aanmoediging) ervaren van de leidinggevende van de participatievorm, bij het vertonen van participatief gedrag (vgl. Maurer e.a., 2003).
- *Ervaren participatiemogelijkheden*: de mate waarin individuen de ruimte ervaren om invloed uit te oefenen op beslissingen (vgl. Lam e.a., 2002).
- *Participatie is onderdeel van de werkzaamheden*: de mate waarin participatief gedrag door het individu gezien wordt als onderdeel van het werk, waaronder de ruimte die andere werkzaamheden laten voor participatief gedrag. Hangt waarschijnlijk samen met groepsnormen, steun van collega's en leidinggevend en ervaren organisatieondersteuning.
- *Omvang van de groep*: het aantal deelnemers aan het overleg. Bij veel participatievormen valt de werkgroep samen met de overlegvorm (zoals bij het werkoverleg en de ondernemingsraad). Bij individuele vormen gaat het hier om de invloed van de grootte van de werkeenheden.
- *Vormkenmerken* zijn manifest op groepsniveau. Het betreft hier het (al dan niet omschreven) doel van het overleg; inhoud (besluiten waarop invloed uitgeoefend kan worden); de intensiteit (aantal betrokken medewerkers, georganiseerde mate van invloed en frequentie) en het moment waarop invloed uitgeoefend kan worden op besluiten.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

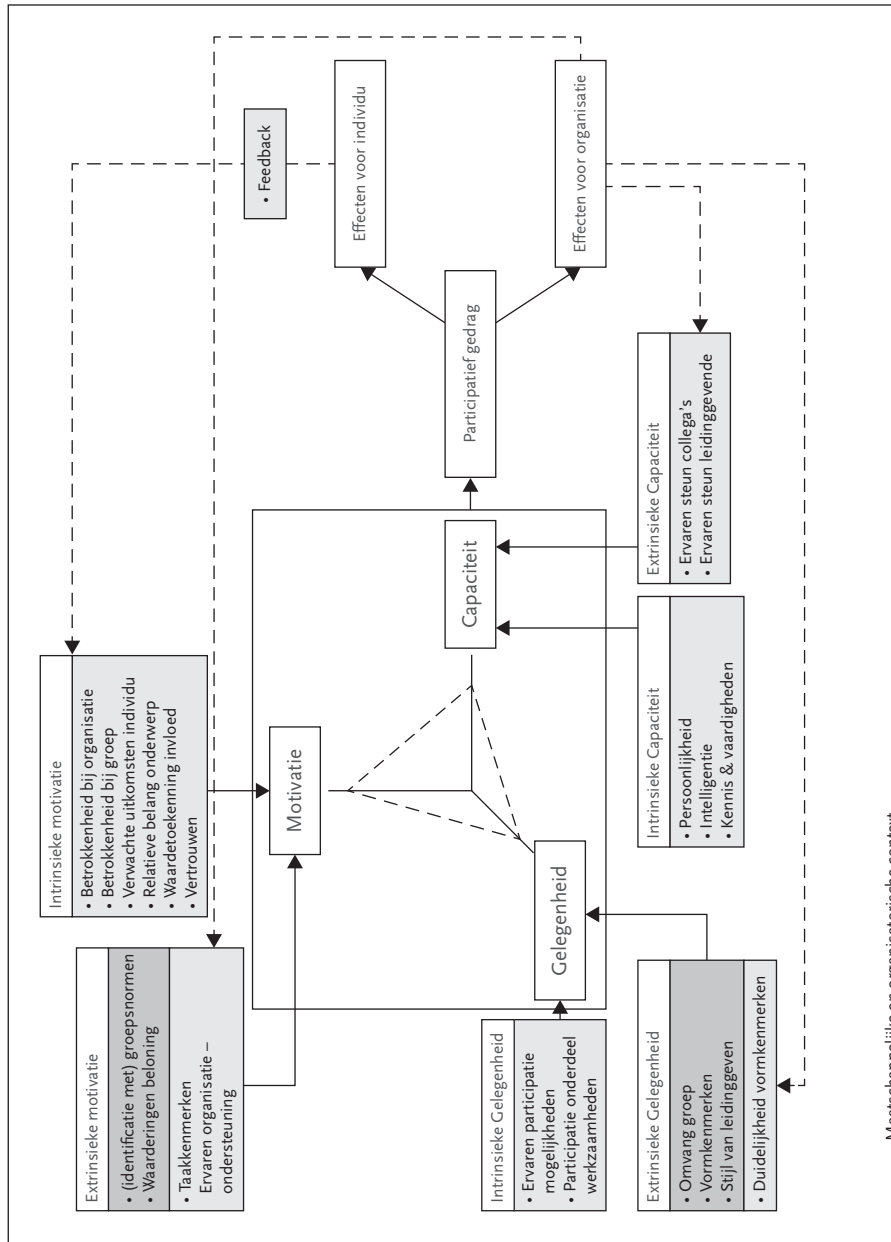
- *Duidelijkheid over vormkenmerken* is manifest op individueel niveau en betreft de mate waarin bovenstaande vormkenmerken duidelijk zijn voor de deelnemers aan de participatievorm.
- *Stijl van leidinggeven* wordt hier gedefinieerd als de mate waarin de leidinggevende van de participatievorm deelnemers betreft bij besluiten (vgl. Ogbonna & Harris, 2000).

In het hieronder gepresenteerde theoretisch model (Figuur 3) worden de verschillende beïnvloedende factoren, participatief gedrag en de uitkomsten daarvan schematisch met elkaar in verband gebracht. Het model is als volgt opgebouwd:

- > Centraal in het onderzoeksmodel staat het Triade-model. Het Triade-model geeft aan dat de waarschijnlijkheid dat participatief gedrag optreedt wordt bepaald door de multiplicatieve combinatie van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid.
- > Gezien de resultaten uit eerdere onderzoeken naar specifieke beïnvloedende factoren van participatief gedrag (hoofdstuk 3), is de verwachting dat de (waarden op de) Triade-factoren door deze specifieke factoren worden beïnvloed.
- > Zoals aangegeven maakt het literatuuronderzoek aannemelijk dat het met name factoren op groepsniveau en individueel niveau zijn die invloed uitoefenen op participatief gedrag binnen vormen van participatie. De maatschappelijke en organisatorische context oefenen invloed uit op de frequentie waarmee vormen voorkomen, het type vormen dat wordt ingezet en een aantal vorm- en groepskenmerken. De directe invloed van deze context op gedrag binnen de participatievormen is waarschijnlijk zeer beperkt. Het theoretisch model beperkt zich tot de directe (of 'discrete') context van participatief gedrag: specifieke contextuele variabelen waarvan verwacht kan worden dat die gedrag beïnvloeden (cf. Johns, 2006, p. 391). Om aan te geven dat de maatschappelijke en organisatorische context mogelijk wel invloed uitoefenen op aspecten op andere niveaus, worden deze contexten in het theoretisch model wel benoemd.
- > Bij de verschillende specifieke beïnvloedende factoren is door middel van arceringen aangegeven op welk niveau ze manifest zijn. Donkere arcering is gereserveerd voor vorm-/groepskenmerken en lichte arcering voor individuele kenmerken. Verder zijn de specifieke factoren gekoppeld aan de drie Triade-factoren, waarop ze naar verwachting invloed uitoefenen. Daarbij zijn de factoren ingedeeld conform de indeling die door Poiesz (1999, p. 62-69) wordt gehanteerd en die is beschreven in paragraaf 5.2.2.
- > In het model zijn niet alle mogelijke relaties tussen de factoren onderling weergegeven. Daar zijn de volgende redenen voor:
 - Het is van belang dat allereerst in kaart wordt gebracht welke mechanismen ten grondslag liggen aan het optreden van individueel participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie.

- Vervolgens dient bepaald te worden welke specifieke factoren daarop mogelijk invloed uitoefenen.
- In hoeverre deze specifieke factoren onderling samenhangen is interessant, maar is niet direct relevant voor het bepalen van hun afzonderlijke invloed op de Triade-factoren en participatief gedrag van individuele medewerkers.
 - > Het model geeft aan dat participatief gedrag zelf tot effecten leidt. Daarbij is een nader onderscheid mogelijk tussen individuele effecten en effecten voor de organisatie. Beide typen effecten zijn verder op te splitsen (vgl. Guest & Peccei, 2001; Boselie e.a., 2001; Conway & Briner, 2005):
 - Organisatie-effecten zijn onder te verdelen in de meer ‘harde’, objectief te bepalen prestaties enerzijds en attitudes ten opzichte van de organisatie anderzijds. Voor alle effecten geldt dat ze manifest kunnen zijn op meerdere niveaus (organisatie, team en individu). Onder de meer ‘harde’ effecten worden prestaties verstaan, ziekteverzuim en verloop (als maten van effectiviteit, vgl. Vandenberg e.a., 1999). Attitudes ten opzichte van de organisatie betreffen de betrokkenheid bij de organisatie en bij de werkgroep. Met name deze laatste twee worden manifester op groepsniveau en kunnen heterogener van aard zijn (vgl. Summers & Hyman, 2005).
 - Individuele effecten zijn verder onder te verdelen in effecten die direct het gevolg zijn van participatief gedrag (invloed op beslissingen) en meer indirecte uitkomsten. In navolging van Maurer e.a. (2003, p. 709, 715) wordt daarbij een nader onderscheid gemaakt in intrinsieke psychosociale voordelen (zoals het interessanter worden van het werk en tevredenheid) en extrinsieke voordelen (zoals waardering van anderen en promotiemogelijkheden).
 - > De effecten zijn op zichzelf weer van invloed op het proces van waardebepaling van participatie. Op die manier treedt een feedbackmechanisme op (vgl. Poiesz, 1999, p. 70). Individuele verwachtingen ten aanzien van effecten zijn van invloed op de waarde die het individu toekent aan werkelijke effecten (vergelijk doel en instrumentaliteit) en de effecten voor het individu zijn van invloed op de verwachtingen voor de volgende keer, waardoor ze mede van invloed zijn op het geloof in de betekenis van participatief gedrag en vertrouwen. De (gepercipieerde) effecten zijn ook van invloed op de taakintrinsieke satisfactie (o.a. Podsakoff e.a., 2000, p. 531). Effecten voor de organisatie zijn waarschijnlijk van invloed op de geboden (externe) gelegenheid en op de steun van collega's en leidinggevenden.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!



Figuur 3 Theoretisch model van participatief gedrag.

Deel III
Empirisch onderzoek

Hoofdstuk 6 Opzet empirisch onderzoek

Ten aanzien van het eerste deel van de probleemstelling beschrijft hoofdstuk 4 verschillende modellen/theorieën die een verklaring kunnen geven van participatief gedrag. Deze verkenning heeft geleid tot de ontwikkeling van een theoretisch model van participatief gedrag, gebaseerd op het Triade-model van Poiesz (1999). Uitgangspunt is dat met behulp van de drie Triade-factoren Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid een verklaring kan worden gegeven voor het optreden van participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie. Participatief gedrag leidt vervolgens tot effecten voor het individu (waaronder mogelijk daadwerkelijke invloed) en effecten voor de organisatie.

Onderbouwd is waarom het verantwoord is een dergelijk model te construeren, in welke opzichten het model theoretisch verwant is met andere modellen en wat tegelijkertijd de voordelen en beperkingen zijn van het model ten opzichte van andere modellen/theorieën. Cruciale vraag is nu: Houdt het model stand als het wordt gelegd naast de werkelijkheid? Oftewel: ondersteunt empirisch onderzoek de aannamen uit het model?

6.1 Uitgangspunten empirisch onderzoek

Als het gaat om het doen van empirisch onderzoek naar (participatief) gedrag zijn er twee basale fenomenen te onderkennen, die in belangrijke mate veroorzaakt worden door de dynamiek van gedrag zelf (vgl. Poiesz, 1999, p. 195):

- 1) Factoren en onderlinge relaties zijn moeilijk te operationaliseren en te monitoren. Bovendien zijn er verschillende tijdsgebonden effecten die relatief snel kunnen optreden.
- 2) Het inschatten van de waarden op de verklarende factoren is op zichzelf te beschouwen als taakgedrag. Het is de vraag of mensen in staat zijn zich de volle betekenis van de factoren voor te stellen en dus een reële inschatting te maken.

Ten aanzien van het eerste punt geldt dat de uitwerking van het Triade-model in een theoretisch model voor participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie, ervoor zorgt dat helderheid ontstaat over de inhoud van de verschillende factoren en hun onderlinge relaties. Door een juiste toepassing van het compatibiliteitscriterium kan bovendien (voor een deel) gecontroleerd worden voor de genoemde tijdsgebonden effecten.

Dat neemt niet weg dat er sprake is van een meer algemeen wetenschapsfilosofisch vraagstuk of het mogelijk is om door meting en analyse van specifieke variabelen uitspraken te doen over de onderliggende mechanismen van gedrag en het gedrag zelf. In de empirisch-analytische (nomologische) methode die in de sociale wetenschappen veelal gehanteerd wordt, worden beïnvloedende factoren van gedrag gemeten met behulp van verschillende met het gedrag samenhangende variabelen. Vervolgens worden deze getransformeerd tot een complex van onderling (logisch) onafhankelijke factoren die gezamenlijk een verklaring geven voor het optreden van het gedrag (vgl. Boer, 1980, p. 24). Het is echter de vraag in hoeverre de uitkomst van deze meting en analyse daadwerkelijk een beschrijving geeft van de werkelijkheid. Probleem van de methode is dat onderliggende interne mechanismen niet worden meegenomen. Geprobeerd wordt door het (uitsluitend) meten en analyseren van specifieke, objectieve (want uiterlijk waarneembare) variabelen, te bepalen wat gedrag veroorzaakt.¹ Naast het feit dat de mens daarmee gereduceerd wordt tot respondent, kan hiermee slechts een beperkt deel van de variantie in gedrag worden verklaard (De Boer, 1980, p. 27-29; p. 128-133).

Om te kunnen bepalen wat participatief gedrag bepaalt lijkt een meer generieke inschatting van (oorzaken van) gedrag, die de totale situatie meeneemt, wenselijk (vgl. Poiesz, 1999, p. 200, 201). Poiesz (1999, p. 200) geeft aan dat het Triade-model uitgaat van de volledige (subjectieve) realiteit. Dat geldt ook voor het theoretisch model dat in hoofdstuk 5 op basis van het Triade-model is geconstrueerd. Terwijl andere gedragsmodellen zich veel meer richten op een (relatief statisch en beperkt) deel van de werkelijkheid,² legt het Triade-model de nadruk op de dynamiek en complexiteit van gedrag. Met behulp van het model wordt getracht 'door de bomen het bos te blijven zien'.

Nadeel van deze meer fenomenologische benadering is echter dat "onvermijdelijk" (Poiesz, 1999, p. 200) verlies aan specifiek inzicht in gedrag optreedt. Poiesz (p. 201) geeft aan dat dit verlies aan specifiek inzicht (gedeeltelijk) zou kunnen worden opgevangen door bijvoorbeeld het toespitsen van de invulling van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid op een zo specifiek mogelijke gedraging (vgl. compatibiliteitseis, gericht op concrete gedragingen).

In dit onderzoek wordt niet gekozen voor een nomologische of fenomenologische benadering, maar voor een combinatie van beide, in de lijn zoals door Boer (1980, p. 130-133) wordt aangegeven. Gekozen wordt om zowel een generieke

¹ en in veel gevallen met name wat ervoor zorgt dat bepaald verwacht gedrag niet optreedt.

² Onderzoek naar dergelijke gedragsmodellen verloopt meestal via de Ceteris Paribus-clausule, waarbij zo veel mogelijk geprobeerd wordt het effect van een specifieke factor te bepalen, onder gelijkhouding van alle mogelijke andere verklarende factoren. Het gelijk houden van omstandigheden waarbinnen gedrag zich afspeelt is binnen organisatiesettings feitelijk onmogelijk, waardoor onderzoeksresultaten uit een setting moeilijk zijn te vertalen naar andere settings (vgl. Poiesz, 1999, p. 200).

(subjectieve) inschatting te maken van de totaalwaarden van de Triade-factoren, als empirische gegevens te verzamelen over de specifieke variabelen die volgens het theoretisch model de waarde op deze Triade-factoren waarschijnlijk bepalen. Op deze manier ontstaat de mogelijkheid ‘zowel het bos als de bomen te zien’. De empirische gegevens over de invloed van specifieke variabelen zorgen voor een aanvullend inzicht op de fenomenologische benadering van het Triade-model.

Het tweede punt dat door Poiesz (1999, p. 195) aan de orde wordt gesteld is de vraag of mensen zelf in staat zijn een reële en juiste inschatting te maken van de waarden op de Triade-factoren. Naast problemen met het kunnen overzien van de betekenis van factoren, kunnen andere inschattingsfouten een rol spelen (zoals attributiefouten, selectiviteit en sociale wenselijkheid). Het onderzoek naar de relatie tussen attitude en gedrag laat echter zien dat mensen een redelijk goede inschatting kunnen maken als het gaat om de voorspelling van specifiek gedrag. Dat wil zeggen: de eigen attitude ten aanzien van een specifiek gedrag blijkt een relatief goede voorspeller te zijn van dat gedrag (vgl. Kraus, 1995). Bovendien wordt bij het inschatten van de Triade-factoren niet alleen gevraagd om een inschatting te maken van de eigen attitude ten opzichte van het gedrag, maar tegelijkertijd een globale inschatting van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid, waardoor (naar verwachting) de kans op een reële inschatting toeneemt (vgl. het onderzoek naar de theorie van gepland gedrag door Armitage & Conner, 2001).

Samenvattend

Uit het voorgaande zijn verschillende uitgangspunten voor het empirische onderzoek te destilleren:

- > Onderzocht wordt in hoeverre het ontwikkelde theoretisch model een door de onderzoeksgegevens ondersteunde verklaring geeft van participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie.
- > Meer specifiek wordt bepaald in hoeverre met behulp van de drie Triade-factoren Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid een verklaring kan worden gegeven voor dat gedrag.
- > Er wordt uitgegaan van de ‘totale situatie’. Verschillende oorzaken van participatief gedrag worden gelijktijdig in beschouwing genomen als onderdeel van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid.
- > Gezien het feit dat het onderzoeksmodel aangeeft dat participatief gedrag beïnvloed wordt door verschillende contextspecifieke beïnvloedende factoren, wordt het empirische onderzoek uitgevoerd in de natuurlijke context van dat gedrag.
- > Op basis van het literatuuronderzoek wordt verwacht dat het vooral groeps- en individugebonden factoren zijn die een verklaring kunnen geven voor de variantie in participatief gedrag. In het theoretisch model is aangegeven welke groeps- en individugebonden factoren waarschijnlijk de waarden op de Triade-factoren bepalen. Het empirische deel van het onderzoek richt

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

zich op deze factoren en beperkt zich dus tot factoren op het niveau van de groep/vorm en het individu. Factoren op het niveau van de maatschappij en de organisatie worden in het empirische deel van het onderzoek verder buiten beschouwing gelaten.

- > Het onderzoek beperkt zich tot het onderzoeken van de geïsoleerde invloed van specifieke groeps- en individugebonden factoren op de Triade-factoren en individueel participatief gedrag (zogenaamde 'fixed-effects', vgl. Diez-Roux, 2000, p. 178).
- > Voor het onderzoek geldt het criterium van compatibiliteit: Motivatie, Capaciteit, Gelegenheid en participatief gedrag, dienen te gaan over dezelfde actie, doel, context en tijd. Er wordt uitgegaan van zo concreet mogelijk geformuleerde participatieve gedragingen.
- > Om veranderingen in tijd als beïnvloedende variabele zo veel mogelijk uit te sluiten dienen Triade-analyse en vaststellen van participatief gedrag zo direct mogelijk aan elkaar gekoppeld te zijn (directe opeenvolging in tijd), in ieder geval voor het bepalen van subjectieve waarden.

6.2 Onderzoeksontwerp

Twee casestudies zijn opgezet om participatief gedrag in de natuurlijke context van dat gedrag te bestuderen.

Casestudies (vgl. Yin, 1994, p. 13) bieden de mogelijkheid om het daadwerkelijke optreden van participatief gedrag in relatie te brengen met alle beïnvloedende factoren van dat gedrag en deze gelijktijdig in beschouwing te nemen als onderdeel van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid. Anders gezegd: bij casestudies kan maximaal worden uitgegaan van de 'totale situatie'.

De dynamiek in gedrag betekent dat het methodologisch moeilijk is om uitspraken te doen over mogelijke causale relaties. De waarden op de Triade-factoren en participatief gedrag kunnen relatief snel veranderen in de tijd (vgl. Poiesz, 1999, p. 81; p. 87-90). De mogelijke effecten die optreden in de tijd (zoals genoemde balans- en spiraaleffecten – Poiesz, 1999, p. 87-93) nodigen uit tot een benadering met verschillende meetmomenten in de vorm van longitudinaal onderzoek. Aangezien dit buiten de scope van dit onderzoek valt, was het nodig om op andere manieren inzicht te krijgen in de interactiviteit en dynamiek binnen en tussen variabelen. Een belangrijk element daarin was het toepassen van het compatibiliteitscriterium op een moment in de tijd: door middel van een voormeting en een nameting binnen een kort tijdsbestek, worden gegevens verzameld over een specifieke situatie. De casestudies boden daarnaast de mogelijkheid om verschillende soorten data te verwerven, zoals kwantitatieve data door middel van zelfbeoordelingen en beoordelingen door leidinggevend, relevante organisatiedata en eventueel kwalitatieve data uit interviews.

Het gebruik van twee casestudies verkleint de kans dat uitspraken uitsluitend betrekking hebben op een unieke situatie³ en verhoogt de kans op voldoende variantie in vorm- en groepskenmerken. Dat is verder bevorderd door het onderzoeken van meerdere vormen van participatie binnen de betreffende organisaties.

In aansluiting op de redenen om meer dan een casestudie te verrichten, waarbij meerdere (typen) vormen van participatie worden onderzocht, is ervoor gekozen verschillende bronnen te gebruiken bij de dataverzameling (vgl. Yin, 1994; Swanborn, 2008; Podsakoff e.a., 2003). Op die manier kon het risico verkleind worden dat verschillende systematische meetfouten een rol spelen, zoals fouten veroorzaakt door beoordelaars.

De opzet van het onderzoek was in alle gevallen (vormen en verschillende organisatieonderdelen) dezelfde. Centraal stond één overleg van de betreffende participatievorm (overleggroep). Voorafgaand aan dat overleg vond een meting plaats en ook na afloop van het overleg, door middel van een internetvragenlijst. Zowel de deelnemers aan het overleg als de voorzitter werd gevraagd vooraf en na afloop een dergelijke vragenlijst in te vullen, waardoor sprake was van twee beoordelaars. Onderzocht is in hoeverre het mogelijk was om door middel van interviews de kwantitatieve data met kwalitatieve aan te vullen. Het idee was om door middel van interviews dieper in te gaan op de dynamiek van factoren in de loop van de tijd (vgl. Miles & Huberman, 1994, p. 147, 148). De interviews zouden gehouden worden met respondenten uit het kwantitatieve onderzoek, waarbij teruggeblikt zou worden op het overleg. Daarnaast is onderzocht of er in de organisatie gegevens beschikbaar zijn die gebruikt kunnen worden ter aanvulling van de kwantitatieve data, zoals tevredenheidscijfers en teambeoordelingen.

Uiteindelijk bleken twee bronnen in voldoende mate beschikbaar, namelijk zelfbeoordelingen en beoordelingen door leidinggevenden. Gebleken is dat andere informatie over teambeoordelingen, tevredenheid en andere uitkomsten (zoals ziekteverzuim), niet in voldoende mate op individueel en/of teamniveau voorhanden was binnen de deelnemende organisaties.

Interviews zijn niet gehouden. Belangrijke reden hiervoor was het feit dat bij dit exploratieve onderzoek de verwachte opbrengst in relatie tot de onderzoeksbelasting bij de deelnemende organisaties/respondenten, te klein zou zijn. Door planningsproblemen zou bovendien de tijdspanne tussen het afronden van de tweede vragenlijst en het te houden interview groter worden dan zes maanden, waardoor een goede terugblik op het overleg niet meer goed mogelijk was.

3 De keuze voor twee organisaties biedt meer mogelijkheden om uitspraken te doen over generaliseerbaarheid van resultaten (externe validiteit). Daarbij dient te worden aangemerkt dat generalisering naar andere cases vrijwel altijd beperkt zal zijn en afhankelijk van de kracht van de gevonden onderzoeksresultaten en de mogelijke interpretaties daarvan (vgl. Swanborn, 2008, p. 66-71). Het gepresenteerde theoretisch model speelt daarin een belangrijke rol.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Naast het gebruik van meerdere bronnen in verschillende contexten zijn nog twee andere methoden toegepast om systematische meetfouten te voorkomen, dan wel deze te kunnen controleren (cf. Podsakoff e.a., 2003, p. 897-900):

- > het zorgvuldig construeren van meetinstrumenten (voorkomen ambiguïteit in vraagstelling en sociale wenselijkheid in antwoorden, voldoen aan specifieke vraagvereisten, enzovoort),
- > het gebruik van statistische methoden om de bron van meetfouten te identificeren, te analyseren en voor meetfouten te controleren.⁴

In paragraaf 6.2.1 wordt ingegaan op de constructie van de gebruikte vragenlijsten.

6.2.1 INSTRUMENTONTWIKKELING TRIADE-FACTOREN IN RELATIE TOT PARTICIPATIEF GEDRAG

Voordat onderzoek gedaan kan worden naar de relatie tussen de Triade-factoren en participatief gedrag, dient een valide en betrouwbaar instrument ontwikkeld te worden voor het meten van de Triade-factoren Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid in relatie tot participatief gedrag. Zoals aangegeven in paragraaf 6.1 heeft een generieke meting van de onderliggende mechanismen van participatief gedrag de voorkeur boven een meer nomologische benadering waarbij meerdere variabelen worden gemeten en waarvan de uitkomsten worden geaggregeerd tot een totaal-score (vgl. Poiesz, 1993, p. 27). Uiteraard dient een dergelijke generieke meting wel betrouwbaar te zijn en valide (in de zin dat het instrument daadwerkelijk de constructen Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid meet). In een voorstudie is daarom onderzocht in hoeverre het mogelijk is om met generieke vragen een betrouwbare en valide meting te doen van de Triade-factoren.⁵

4 Podsakoff e.a. (2003, p. 897) geven overigens aan dat wanneer gebruik gemaakt kan worden van het verzamelen van gegevens over onafhankelijke en afhankelijke variabelen uit verschillende bronnen, de noodzaak voor statistische controle afneemt.

5 Ontwikkeling van een specifieke test (cf. Nabih, 2003), waarbij via meerdere variabelen de volledige constructen (inclusief beïnvloedende factoren) M, C en G worden gemeten, geeft verschillende methodologische problemen. Allereerst ontstaat er een diffuus onderscheid tussen de constructen Motivatie, Capaciteit, Gelegenheid én de factoren die daarop invloed uitoefenen, wanneer deze constructen worden geoperationaliseerd. Het is echter van belang in het onderzoek een helder onderscheid te handhaven tussen deze verschillende constructen, zodat uitspraken mogelijk zijn over enerzijds de onderliggende mechanismen van gedrag en anderzijds factoren die daarop invloed uitoefenen. Beter is het (cf. Poiesz, 1999, p. 57-61) te kiezen voor een Triademeting die bestaat uit een subjectieve generieke meting van de drie Triadefactoren en een meting van de specifieke participatieve gedraging. Daarnaast worden dan de verschillende factoren gemeten die mogelijk de waarden op de Triadefactoren M, C en G beïnvloeden. Een tweede belangrijke reden om niet met een specifieke inschatting te werken heeft te maken met de hoeveelheid items die op deze manier ontstaat. Het koppelen van alle mogelijke beïnvloedende factoren aan specifieke gedragingen zorgt voor een onwerkbaar hoeveelheid items (> 300). Er wordt dan erg veel tijd van respondenten gevraagd om een dergelijke meting te doen. Bovendien blijft er weinig onderscheid tussen de items over, wat nadelig is voor respons, betrouwbaarheid en validiteit.

Stap	Wie betrokken	Test
1. vaststellen participatieve gedragingen	onderzoeker in overleg met geïnformeerde betrokkenen	koppelen gedragingen uit bestaande vragenlijsten aan actuele onderwerpen
2. ontwikkeling/ beschrijving items	onderzoeker en medewerkers adviesbureau	elektronische enquête onder ondersteunend personeel en adviseurs
3. pilot	leden van ondernemingsraden	invullen vragenlijst voorafgaand aan overleg en korte vragenlijst direct na overleg
4. analyse, vergelijking en beoordeling	onderzoeker	vaststellen betrouwbaarheid en predictieve validiteit

Tabel 7 Stappen in ontwikkeling meetinstrument Triade-factoren

De ontwikkeling van de test bestond uit vier stappen (vgl. Murphy & Davidshofer, 1991, p. 168-182) – zie Tabel 7:

- 1) Vaststellen mogelijke participatieve gedragingen
In het onderzoek van De Vries (2009) is een schaal ontwikkeld om participatief gedrag⁶ te meten met behulp van zes vragen (ontwikkeld op basis van een schaal van *employee voice behavior* (Van Dyne & LePine, 1998). De vragen zijn vergelijkbaar met de items voor 'feitelijk participatief gedrag' van Koopman-Iwema (1980, p. 521). Voorbeelditems zijn: 'Doe jij aanbevelingen over zaken die jouw team aangaan?' en 'Moedig jij teamgenoten aan om hun mening te uiten over zaken die je team aangaan?'. Een principale componentenanalyse leverde twee factoren op van participatief gedrag, namelijk indirect inspraakgedrag (anderen uitnodigen om invloed uit te oefenen) en direct inspraakgedrag (zelf invloed uitoefenen). Vier gedragingen (degene met de hoogste factorloadingen op de schalen) zijn gebruikt als basis voor dit onderzoek: 'voorbereiden op het overleg', 'je mening geven tijdens het overleg', 'een vraag stellen' en 'anderen hun mening vragen'.
- 2) Ontwikkeling beschrijving en items
Nadeel van de vragen uit De Vries (2009) en ook bijvoorbeeld Koopman-Iwema (1980) is dat ze algemeen van aard zijn en niet voldoen aan de eis dat ze gericht zijn op een specifieke actie. Zoals Ajzen & Fishbein (2005, p. 183; p. 199) aangeven worden metingen accurater, wanneer het doel van het gedrag concreet is aangegeven.⁷ Om dit probleem op te vangen is steeds in overleg met de betrokken leidinggevende/overlegvoorzitter vastgesteld welke onderwerpen aan bod komen in het te onderzoeken overleg. Dat leidde tot een lijst van concrete participatieve gedragingen gericht op een specifiek onderwerp. Een voorbeeld hiervan is 'het geven van je mening over vakantieroosters in het volgende werkoverleg'. Deze verschillende

⁶ Hier gelabeld 'inspraakgedrag'.

⁷ Naast de gedragstypering dienen de context, het tijdstip van het gedrag en het object van het gedrag te worden aangegeven (Ajzen & Fishbein, 2005, p. 183; p. 199).

gedragingen zijn vervolgens verwerkt in de vragenlijsten die per overleggroep gebruikt zijn.⁸

De verschillende participatieve gedragingen zijn beschreven in de vorm van stellingen. Voorbeeldstellingen zijn:

- > t.a.v. Motivatie: 'Tijdens het komende werkoverleg wil ik over de vakantieroosters graag mijn mening geven'.
- > t.a.v. Capaciteit: 'Ik vind het moeilijk om over de vakantieroosters in het werkoverleg mijn mening te geven' (een gespiegeld item)
- > t.a.v. Gelegenheid: 'Ik heb tijdens het komende werkoverleg voldoende gelegenheid om mijn mening te geven over de vakantieroosters'.

Respondenten is gevraagd aan te geven in welke mate men het eens of oneens is met de stelling op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).⁹ Voorafgaand aan deze stellingen werd aan de hand van een voorbeeld een korte uitleg gegeven van de Triade-factoren Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid.

Naast de basislijst met betrekking tot de subjectieve Triade-meting is voor de factoren die mogelijk van invloed zijn op de Triade-factoren, zo veel mogelijk gewerkt met items uit bestaande (betrouwbare en gevalideerde) vragenlijsten. Daarbij is ervoor gekozen met zo min mogelijk items per construct te werken. Gezien de grote hoeveelheid variabelen en het exploratieve karakter van het onderzoek, kunnen lagere betrouwbaarheid coëfficiënten in principe aanvaardbaar zijn (vgl. Vandenberg e.a., 1999, p. 313¹⁰).

Aan een groep medewerkers (ondersteunend personeel en adviseurs van een adviesbureau) is via een korte elektronische enquête gevraagd een oordeel te geven over helderheid van beschrijvingen en de mate waarin een helder onderscheid is gemaakt tussen de verschillende Triade-factoren. Op basis van de antwoorden zijn enkele kleine aanpassingen doorgevoerd.

3) Testen van het instrument:

De vragenlijst met betrekking tot de Triade-factoren is als onderdeel van een pilot voorgelegd aan een aantal ondernemingsraden. Aan de pilot hebben 12 ondernemingsraden¹¹ deelgenomen.

De pilot had voor een belangrijk deel dezelfde vorm en inhoud als het feitelijke onderzoek. Respondenten is gevraagd om direct voorafgaand aan een overleg van een participatievorm waaraan zij deelnamen, een vragenlijst

⁸ In paragraaf 7.2.2 wordt dieper ingegaan op de methodologische onderbouwing en generaliseerbaarheid van de op deze manier verworven data.

⁹ De antwoordcategorieën bestonden uit vijf blanco hokjes, waarbij boven het eerste hokje 'Nee!' stond en boven het laatste 'Ja!'. Deze zijn geconverteerd naar de schalen 1 tot en met 5.

¹⁰ In latere studies kan dan verdere verfijning plaatsvinden.

¹¹ Vier ondernemingsraden van een energiemaatschappij, drie banken, een onderzoeksinstituut, een installatiebedrijf, een mailbedrijf, een ingenieursbureau en een reinigingsbedrijf.

in te vullen.¹² Deze vragenlijst bestaat uit een aantal algemene vragen over de persoonlijke en werksituatie, de genoemde stellingen met betrekking tot Triade en enkele aanvullende vragen naar de beïnvloedende factoren uit het theoretische model. Na afloop van het overleg is aan de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre ze daadwerkelijk het beschreven gedrag vertoond hebben en wat daarvan het effect is geweest. Daarnaast zijn dan de overige constructen gemeten (zie verderop bij de onderzoeksprocedure). De mate waarin OR-leden daadwerkelijk participatief gedrag hebben vertoond en het effect van dat gedrag, is ook beoordeeld door de voorzitter van de betreffende ondernemingsraad.

Ten aanzien van de relatie tussen de voorzitter van de ondernemingsraad en ondernemingsraadleden, is het goed op te merken dat die niet helemaal vergelijkbaar is met de gezagsverhouding tussen een hiërarchisch leidinggevende en een medewerker. Overeenkomstig het Burgerlijk Wetboek (artikel 7:660) heeft een leidinggevende de mogelijkheid om aanwijzingen te geven aan een medewerker, waaraan de medewerker zich dient te houden. Leden van een ondernemingsraad zijn niet in die zin 'in dienst' van de voorzitter. In het onderzoek wordt de voorzitter niettemin aangemerkt als leidinggevende van het overleg. Er zijn verschillende redenen om dat te doen. De formele status van de voorzitter is dat deze het overleg voorziet en de ondernemingsraad 'naar buiten toe' vertegenwoordigt. Bovendien heeft de voorzitter een belangrijke rol in het aansturen van de ondernemingsraad als team en is hij naar verwachting ook leidend in het bepalen van bijvoorbeeld groepsnormen (vgl. Van het Kaar & Looise, 1999). De taken van de voorzitter komen dan ook in belangrijke mate overeen met die van een hiërarchisch leidinggevende in een overleg, al blijft het de vraag in hoeverre het ontbreken van het 'aanwijzingsmechanisme' een rol speelt in het al dan niet vertonen van participatief gedrag.

4) Analyse, vergelijking en beoordeling:

In totaal hebben 71 respondenten (van de potentieel 102) één of beide vragenlijsten ingevuld (respons 70%). De betrouwbaarheid (Cronbachs alpha) van de vragen is vastgesteld en de predictieve validiteit van de Triade-analyse is onderzocht door de uitkomsten van de analyse te vergelijken met de uitkomsten van de (gemiddelde) beoordeling van daadwerkelijk opgetreden participatief gedrag. De analyse is aanleiding geweest om de vragenlijsten slechts beperkt aan te passen. Enkele vragen zijn verwijderd. In paragraaf 6.2.4 zijn de operationalisaties weergegeven, inclusief de aanpassingen die gedaan zijn naar aanleiding van de pilot.

12 Het gaat hier om het eigen overleg, niet de overlegvergadering met de bestuurder. Overeenkomstig de probleemstelling wordt onderzocht wat participatief gedrag bepaalt binnen vormen van participatie, in dit geval de ondernemingsraad. Voor het overleg met de bestuurder worden vaak vooraf afspraken gemaakt over wie het woord voert. Het eigen overleg is het moment waarop binnen de groep de inbreng van individuen een plek krijgt, onder leiding van de voorzitter.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Uit de analyse bleek dat de vragenlijsten met deze beperkte aanpassingen goed bruikbaar zijn. Dat heeft er tevens toe geleid dat de data uit de pilot toegevoegd zijn aan de data uit het hoofdonderzoek. Informatie over bijvoorbeeld betrouwbaarheden is dan ook terug te vinden in hoofdstuk 7, waar de resultaten van het totale onderzoek worden beschreven.

6.2.2 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING CONTEXTUALISERING

In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van specifieke vragen die worden voorgelegd aan medewerkers. De vragen zijn gekoppeld aan concrete onderwerpen die op de agenda staan van het eerstvolgende overleg. Dit onderzoeksdesign zorgt ervoor dat een directe relatie gelegd kan worden tussen een Triade-meting en specifiek participatief gedrag. De methode wijkt af van meer traditionele vormen van onderzoek, waarbij vanuit algemene kwantitatieve data uitspraken gedaan worden over algemene wetmatigheden. Het idee is dat het opnemen van een specifieke context meer recht doet aan de rijkdom en dynamiek van gedrag en de onderliggende mechanismen daarvan (vgl. Danziger, 1990).

Er is voor wat betreft de Triade-meting sprake van ‘vragenlijsten op maat’, in termen van Yanchar (2006) ‘a contextual-quantitative inquiry’, met als belangrijkste voordelen:

- > Het op individueel niveau invullen van het compatibiliteitscriterium, waarbij uitgegaan wordt van zo concreet mogelijk geformuleerde participatieve gedragingen.
- > De koppeling aan concrete onderwerpen maakt het voor de medewerker helder op welke gedraging de Triade-meting betrekking heeft, waardoor een zuiverder meting kan plaatsvinden (o.a. Pennel, 1996; Yanchar, 2006).
- > Verhoogde indrukvaliditeit: het is de medewerkers duidelijk dat het over hun eigen situatie gaat, waardoor de respons wordt bevorderd.

Het kan echter niet uitgesloten worden dat het onderwerp invloed heeft op de relatie tussen de verschillende constructen. Theoretisch is hiervoor geen aanleiding. Voor zover het onderwerp een rol speelt gaat het naar verwachting om een aspect dat van invloed is op de waarden van de Triade-factoren en niet op de relaties tussen de verschillende constructen.

Tegelijkertijd is het de vraag in hoeverre de antwoorden op de vragen over de groepen heen met elkaar vergeleken kunnen worden. Op het niveau van de totale steekproef lijkt dat verantwoord:

- > Het onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre verschillende waarden op Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid in samenhang participatief gedrag kunnen voorspellen. De onderwerpen kunnen beschouwd worden als verschillende

contexten van hetzelfde fenomeen. Feitelijk worden per gedraging steeds drie items gebruikt om inzicht te krijgen in de waarde op de verschillende factoren en participatief gedrag. De items verschillen van elkaar, maar meten hetzelfde gedrag. Uiteindelijk zijn we geïnteresseerd in de mate waarin participatieve gedragingen plaatsvinden, los van het specifieke onderwerp waarop deze betrekking hebben, gegeven een bepaalde waarde op de Triade-factoren. Het is alsof mensen gevraagd wordt aan te geven in welke mate ze houden van rog, kabeljauw of zonnevis, terwijl we in de analyse vooral geïnteresseerd zijn in de vraag of de respondenten houden van vis.

- > Het expliciet benoemen van de belangrijkste onderwerpen van het overleg wijkt niet wezenlijk af van de situatie waarin onderwerpen impliciet blijven. Dezelfde onderwerpen staan op de agenda en wanneer daarover vooraf of achteraf vragen worden gesteld, is het waarschijnlijk dat de ondervraagden expliciet of impliciet deze onderwerpen in gedachten nemen. Het niet expliciet benoemen van de context haalt de context niet weg. Wanneer de onderwerpen impliciet worden gelaten, is het waarschijnlijk dat de respondenten hun antwoorden ‘middelen’ over de onderwerpen heen, waardoor geen directe relatie meer gelegd kan worden tussen de Triade-factoren en het specifieke gedrag.¹³
- > Voor een vergelijking over onderwerpen heen is het vooral belangrijk dat de onderwerpen de meting niet zodanig beïnvloeden dat aggregatie naar een hoger niveau (participatief gedrag onafhankelijk van onderwerp) niet goed mogelijk is. Daarin spelen verschillende aspecten een rol:
 - Allereerst moet vastgesteld worden of de onderwerpen afwijken van wat normaal op de agenda van het overleg staat. De kans hierop is klein. Het is onwaarschijnlijk dat leidinggevend en medewerkers onderwerpen op de agenda zetten die normaal niet voorkomen, alleen omdat gevraagd wordt mee te werken aan dit onderzoek. Bovendien wordt, wanneer er meerdere overleggen zijn in de periode van april-juni 2010, ad random vastgesteld welk overleg gekozen wordt voor deelname aan het onderzoek.
 - De keuze om ‘belangrijke’ onderwerpen centraal te stellen in de vragenlijst is ingegeven door het feit dat waarschijnlijk meer variatie in gedrag optreedt bij ‘belangrijke’ dan bij ‘onbelangrijke’ onderwerpen, waardoor een betere toets van het theoretisch model mogelijk wordt. Deze keuze betekent wel dat er sprake is van systematische selectie van onderwerpen door de onderzoeker/leidinggevende. De leidinggevende bepaalt immers op deze manier welke onderwerpen opgenomen worden in de vragenlijst. Aangezien er gevraagd wordt naar drie onderwerpen geldt ook hiervoor dat de kans op vertekening

¹³ Dat gebeurt ook wanneer achteraf bij de statistische analyse gekozen zou worden voor standaardisering en middeling over onderwerpen heen.

- klein is. Voor veel overleggroepen geldt dat niet meer dan drie onderwerpen besproken zullen worden. De selectiemogelijkheid voor de leidinggevende (bijvoorbeeld ‘alleen onderwerpen kiezen die een gunstig beeld geven van de leidinggevende’) is daarmee zeer beperkt.
- De diversiteit in onderwerpen zorgt er enerzijds voor dat de vergelijking tussen groepen (over onderwerpen heen) ter discussie gesteld dient te worden. Anderzijds zorgt deze diversiteit er voor dat de kans dat specifieke onderwerpskenmerken een systematische vertekening opleveren klein is.
 - Natuurlijk kan het onderwerp van invloed zijn op de waarde van M, C of G en op participatief gedrag (volgens het theoretisch model met name op de intrinsieke motivatie), maar zoals aangegeven wordt niet verwacht dat het onderwerp van invloed is op de relatie tussen deze constructen.

6.2.3 PROCEDURE

Het empirische onderzoek is uitgevoerd bij twee verschillende organisaties: de OsiraGroep, een zorgorganisatie in Amsterdam, en de Universiteit van Tilburg, in het bijzonder de ondersteunende diensten daarvan. Belangrijk voordeel van beide organisaties is dat ze zeer uiteenlopende diensten vervullen (van plantsoenendienst en basale huishoudelijke zorg, tot en met strategische beleidsontwikkeling) en mede daardoor een grote diversiteit kennen in typen overleg en medewerkers.

De opzet van het onderzoek was in alle gevallen (vormen en verschillende organisatieonderdelen) hetzelfde. Centraal stond één overleg van de betreffende participatievorm/overleggroep.¹⁴ Voorafgaand aan dat overleg vond een meting plaats en ook na afloop van het overleg, door middel van een internetvragenlijst. Daarnaast zijn in de organisatie beschikbare gegevens opgevraagd, zoals tevredenheidscijfers en eventuele teambeoordelingen. In Figuur 4 zijn de verschillende stappen in het onderzoeksdesign weergegeven.

¹⁴ Uit het overleg met de betreffende organisaties is gebleken dat men metingen rondom meerdere overleggen van dezelfde groep medewerkers als te belastend ziet. Om diezelfde reden is geprobeerd medewerkers slechts voor één overleg te benaderen, ook al maakt men deel uit van meerdere participatievormen (zoals wanneer men lid is van de dienstraad, het werkoverleg van het eigen team en een of meerdere projectgroepen). In het geval van dienstraden/ondernemingsraad wordt evenals in de pilot gekozen voor het eigen overleg, niet de ‘overlegvergadering’ met de leidinggevende/bestuurder. Als ‘leidinggevende’ van de ondernemingsraad of dienstraad wordt de voorzitter aangemerkt.

stap/tijdstip	inhoud (meting)	methode	bijzonderheden
T - 2	vaststellen onderwerpen voor overleg	opvragen via leidinggevende of sleutelpersoon	
T - 1 > Vragenlijst A (max. 5 werkdagen vóór To) > Vragenlijst C (idem)	> inschatting zelf t.a.v. M, C en G m.b.t. verschillende participatieve gedragingen > beïnvloedende factoren	> vragenlijst voor medewerkers > vragenlijst leidinggevende	
To	overleg		
T + 1 > Vragenlijst B (binnen 5 dagen na To) > Vragenlijst D (idem)	> beoordeling (effect van) gedrag To en beïnvloedende factoren > beoordeling (effect van) gedrag door leidinggevende	> vragenlijst voor medewerkers > vragenlijst leidinggevende	
T + 2	uitkomsten (o.a. satisfactie, verzuim, beoordelingen teamprestatie)	organisatiedata	voldoende informatie voorhanden? omschaling beoordelingen nodig?

Figuur 4 Procedure

De organisaties zijn benaderd via RvB en ondernemingsraad (OsiraGroep) dan wel de algemeen directeur en de voorzitters van de dienstraden (UvT). De achterliggende gedachte hierbij is dat vertegenwoordigende organen goed kunnen inschatten hoe groot de bereidheid is van medewerkers om mee te werken. Daarnaast zorgt vroegtijdige betrokkenheid van medewerkers er mogelijk voor dat de leden van de ondernemingsraad of de dienstraden mogelijk als (laagdrempelige) ambassadeur gaan optreden en zo een hogere respons bevorderen.

Zowel bij de OsiraGroep als de UvT zijn management, respectievelijk diensthoofden geïnformeerd over het onderzoek. Vervolgens is via e-mail informatie gestuurd naar alle leidinggevendenden (zowel hoger management, respectievelijk diensthoofden als directleidinggevendenden). Daarbij is informatie gegeven over algemeen doel, opzet, gevraagde investering en mogelijke opbrengsten van het onderzoek. Verder zijn er persoonlijke gesprekken gehouden (al dan niet telefonisch), wanneer leidinggevendenden aangaven behoefte te hebben aan meer uitleg over het onderzoek. Aangegeven is dat terugkoppeling plaats zou vinden

door middel van op maat gemaakte rapportages. Vervolgens besloten leidinggevend en of ‘hun’ participatievorm mee zou doen aan het onderzoek.¹⁵

Het is duidelijk dat het laatste van invloed kan zijn op de representativiteit: leidinggevend en bij wie het overleg ‘niet goed loopt’, dan wel bij wie ‘geen problemen zijn’, zouden minder geneigd kunnen zijn om mee te doen aan het onderzoek. Op verschillende manieren is geprobeerd de invloed hiervan zo klein mogelijk te maken:

- > Door zo veel mogelijk teams in het onderzoek te betrekken (en dus de steekproef zo groot mogelijk te laten zijn).
- > In persoonlijke gesprekken tussen onderzoeker en leidinggevend en is bovendien ingegaan op bezwaren en is geprobeerd deze weg te nemen. Daarbij is steeds gewezen op de mogelijke positieve invloed die uitgaat van rapportages op teamniveau.¹⁶
- > Bij de OsiraGroep is deze rol mede ingevuld door de voorzitter en de ambtelijk secretaris van de ondernemingsraad, die intensief ‘campagne’ hebben gevoerd om de deelname aan het onderzoek zo groot mogelijk te maken.
- > Om zicht te krijgen op mogelijke bias is aan leidinggevend en die niet meededen gevraagd wat daarvan de belangrijkste reden is (ten aanzien van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid). Verder is met de diensthoofden en de secretaris van de UvT, de voorzitters van de dienstraden, de voorzitter en ambtelijk secretaris van de ondernemingsraad en de voorzitter van de Raad van Bestuur van de OsiraGroep, bepaald in hoeverre hier sprake is van afwijkende teams. Uit deze gesprekken kwam het beeld naar voren van een representatieve deelnemende groep.

Leidinggevend en (of indien van toepassing, een andere sleutelpersoon, zoals een voorzitter van een dienstraad) is vervolgens gevraagd de drie belangrijkste onderwerpen aan te geven die op het overleg centraal stonden (‘op de agenda staan’). Deze onderwerpen zijn verwerkt in de vragenlijst(en).

Direct (maximaal één week) voorafgaand aan een overleg van de betreffende participatievorm, kregen medewerkers een vragenlijst voorgelegd. Onderdeel van die vragenlijst is de meting van de subjectieve waarden op de Triade-factoren in relatie tot concrete participatieve gedragingen in het betreffende overleg. De

¹⁵ Een ‘Power-analyse’ geeft aan dat naar schatting 60 teams (van gemiddeld 7 personen) nodig zijn (uitgaande van vier variabelen en 15 teams per variabele), om problemen met range restriction te voorkomen (vgl. Kozlowski & Klein, 2000, p. 45-47; Snijders & Bosker, 1993; Snijders, 2005). Idealiter gaat het daarbij om een evenredige verdeling tussen verschillende vormen van participatie (Mathieu & Taylor, 2007, p. 147).

¹⁶ Waarbij overigens gewezen is op het feit dat alleen gerapporteerd zou worden op direct beïnvloedbare aspecten van het overleg. Benadrukt is dat in de teamrapportages alleen die gegevens geanonimiseerd zouden worden weergegeven, waar het team iets mee zou kunnen doen. In één situatie is een voorbeeldrapportage uit de pilot beschikbaar gesteld voordat de leidinggevende besloot over deelname. Behalve de dienstraad heeft uit dit organisatieonderdeel geen overleggroep deelgenomen.

vragenlijst bestaat verder uit een aantal vragen met betrekking tot de persoonlijke situatie en de werksituatie, evenals feitelijke vragen met betrekking tot het overleg (omvang, frequentie, aanwezigheid, enzovoort) en specifieke vormkenmerken. Daarnaast zijn verwachte uitkomsten gemeten.

In de instructie is aangegeven dat de belangrijkste bevindingen, samen met tips om eventuele verbeteringen te realiseren, worden teruggekoppeld naar de deelnemende groepen. Daarbij is benadrukt dat de vragenlijsten anoniem verwerkt zouden worden (individuele gegevens worden in de rapportages onherkenbaar verwerkt, waardoor niet achterhaald kan worden, ook niet door collega's, wat de individuele antwoorden waren). Aangegeven is dat deelname uiteraard vrijwillig is, maar dat om een goed beeld op groepsniveau te krijgen zo veel mogelijk mensen dienen mee te werken.

Na afloop van het overleg kregen de medewerkers een tweede vragenlijst, waarin gevraagd wordt in hoeverre ze daadwerkelijk participatief gedrag vertoond hebben. Tegelijkertijd is gemeten hoe men het effect van dat gedrag beoordeelt. In de tweede vragenlijst worden verder factoren gemeten die volgens het theoretisch model van invloed zijn op (onderliggende mechanismen van) participatief gedrag, zoals ervaren mogelijkheden voor en ondersteuning van participatief gedrag, ervaren stijl van leidinggeven, groepsaspecten en persoonlijkheid. Daarnaast vond een meting plaats van mogelijke uitkomsten van participatief gedrag, zoals de invloed op betrokkenheid bij de organisatie en het team en prestaties van het team.

Leidinggevendenden kregen tegelijkertijd met de medewerkers een vragenlijst voorgelegd, waarbij gevraagd is in welke mate medewerkers participatieve gedragingen hebben vertoond en wat het effect hiervan was.¹⁷ Verder kregen ook zij een vragenlijst voorgelegd m.b.t. de beïnvloedende factoren van participatief gedrag en de mogelijke uitkomsten hiervan.

Om meer zicht te krijgen op de effecten van participatief gedrag is aanvullende informatie vergaard met betrekking tot uitkomsten voor de organisatie (teambeoordelingen, ziekteverzuim en gegevens uit tevredenheidsonderzoeken).

¹⁷ De Vries (2009) geeft aan dat als het gaat om het vertonen van inspraakgedrag er geen significant verschil is tussen zelfbeoordelingen en beoordelingen door collega's. Niettemin is er hiervoor gekozen om beide beoordelingen te meten. Het feit dat in het onderzoek van De Vries (2009) geen onderscheid werd gevonden kan veroorzaakt zijn door het feit dat men wist dat ook leidinggevendenden een oordeel gaven, waardoor bijvoorbeeld sociale wenselijkheid is onderdrukt. Bovendien blijkt uit het onderzoek naar ondernemingsraden dat er regelmatig verschil is tussen bijvoorbeeld de inschatting door de ondernemingsraad of de bestuurder ten aanzien van de effectiviteit van de ondernemingsraad (vgl. Van het Kaar & Looise, 1999; Van Eijk & Vermeulen, 2010).

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

6.2.4 OPERATIONALISATIES

In het onderzoek zijn vier vragenlijsten ingezet (vgl. Figuur 4):

- a) Voormeting T - I: overlegdeelnemers (medewerkers)
- b) Nameting T + I: overlegdeelnemers (medewerkers)
- c) Voormeting T - I: voorzitters van het overleg (leidinggevende)
- d) Voormeting T + I: voorzitters van het overleg (leidinggevende)

Enkele opmerkingen vooraf:

- > Naast de basislijst t.a.v. de Triade-meting is bij de verdere constructie van de vragenlijst zo veel mogelijk gewerkt met items uit bestaande (betrouwbare en gevalideerde) vragenlijsten. Daarbij is ervoor gekozen om met zo min mogelijk items per construct te werken, zoals aangegeven in paragraaf 6.2.1.
- > Geprobeerd is een goede spreiding van het aantal items te realiseren. Uiteraard is daarbij gelet op mogelijke interferentie-effecten. Zo dient de Triade-meting vooraf te gaan aan allerlei vragen met betrekking tot factoren die deze meting potentieel beïnvloeden.
- > Voor alle vragenlijsten geldt dat de gebruikte termen (zoals 'overleg' en 'leidinggevende') zijn aangepast op de feitelijke situatie om de herkenbaarheid te vergroten (zonder de vergelijkbaarheid aan te tasten).
- > De items zijn bevestigd in de vorm van stellingen met een 5-punts Likert-schaal, tenzij anders aangegeven.

6.2.4.1 VOORMETING OVERLEGDEELNEMERS

De vragenlijst A die voorafgaand aan het overleg is voorgelegd aan de deelnemers aan het overleg, bestaat uit metingen van een aantal onderdelen/constructen:

Persoonlijke situatie en algemene overlegkenmerken (11 items)

Omvang groep, geslacht respondent, leeftijd, allochtoon/autochtoon (cf. CBS-definitie), opleidingsniveau, aantal jaren werkzaam in organisatie en aantal jaren binnen groep waarop het overleg betrekking heeft, frequentie van het overleg en deelname respondent (gebruikelijk en komend overleg).¹⁸

Triade-meting (36 items)

36 items worden gebruikt om de inschatting te meten die respondenten maken van hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid ten aanzien van 12 concrete situaties in het komende overleg. Het gaat bij de Triade-meting om een meting van de drie Triade-factoren (Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid), toegepast op

¹⁸ Wanneer medewerkers niet van plan waren deel te nemen aan het overleg, konden ze de Triademeting overslaan. Zij zijn wel steeds uitgenodigd om deel te nemen aan de rest van het onderzoek, zodat onder meer een vergelijking mogelijk wordt tussen deelnemers en respondenten die wel de vragenlijst invullen, maar niet deelnemen aan het overleg.

vier mogelijke gedragingen (voorbereiden op, een mening geven over, een vraag stellen over en anderen vragen hun mening te geven over) en drie concrete onderwerpen in het komende overleg (bijvoorbeeld de vakantieroosters, de samenwerking binnen het team en een nieuwe werkmethode). De onderwerpen zijn vooraf vastgesteld in overleg met de leidinggevende/sleutelpersoon. Voorbeelden van items zijn: 'Ik wil me graag voorbereiden op dit onderwerp', 'Ik vind het moeilijk om over dit onderwerp in het komende werkoverleg mijn mening te geven' en 'Ik heb tijdens het komende werkoverleg voldoende gelegenheid om vragen te stellen over dit onderwerp'.

Voorafgaand aan de vragen is een korte uitleg gegeven met betrekking tot de drie Triade-factoren. Aansluitend is gevraagd in hoeverre respondenten nog een opmerking hebben over de uitleg.

Verwachte individuele effecten (9 items)

Individuele effecten zijn verder onderverdeeld in effecten die direct het gevolg zijn van vertoond participatief gedrag (de verwachte invloed op beslissingen) en meer indirecte effecten.

- > De mate waarin respondenten verwachten dat ze invloed hebben op beslissingen is gemeten met 4 items. De items zijn gebaseerd op een schaal voor 'schijninspraak' van De Vries (2009).¹⁹ Voorbeelditems zijn: 'Mijn bijdrage heeft invloed op de besproken onderwerpen' en 'Na afloop van het overleg weet ik wat er met mijn bijdrage gaat gebeuren'. In de nameting (vragenlijst B) is deze meting herhaald (in de vorm van een terugblik), zodat een vergelijking tussen verwachte en ervaren invloed kan worden gemaakt.
- > Ten aanzien van indirecte effecten is een nader onderscheid gemaakt in intrinsieke psychosociale voordelen en extrinsieke voordelen (vgl. Maurer e.a., 2003, p. 709, 715). Intrinsieke psychosociale voordelen zijn gemeten door 3 items, zoals 'Het leveren van een bijdrage aan het werkoverleg maakt mijn werk interessanter'. Extrinsieke voordelen zijn gemeten met 2 items, namelijk: 'Als ik een actieve bijdrage lever aan het werkoverleg, krijg ik meer kansen om door te groeien binnen de organisatie' en '... word ik meer gewaardeerd binnen de organisatie'. Dit laatste item meet daarmee 'waardering'.²⁰ Ervaren waardering en beloning (vgl. Maurer e.a., 2003) zijn naar verwachting minder direct gekoppeld aan een specifieke gedraging en derhalve relatief stabiel. Tegelijkertijd kan niet uitgesloten worden dat

¹⁹ Deze items zijn sterk toegespitst op een situatie waarin een leidinggevende zelf bepaalt wat hij/zij doet met de input van teamleden. In verschillende participatievormen (zoals de ondernemingsraad/dienstraad en projectgroepen) is dit niet van toepassing. Vandaar dat hier voor meer algemene formuleringen is gekozen.

²⁰ Waardering en beloning zijn onderdelen van het theoretisch model. Veranderingen in geldelijke beloning ten gevolge van participatief gedrag zijn binnen de OsiraGroep en de UvT moeilijk te meten, gezien de geringe variatie in beloning binnen functies. Geldelijke beloning wordt daarom in dit onderzoek niet apart gemeten. Andere vormen van beloning zijn verwerkt in de hier beschreven items van Maurer e.a. (2003).

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

attributie-effecten optreden, bijvoorbeeld ten gevolge van de ervaren invloed op beslissingen. Om deze reden worden deze indirecte individuele effecten zowel vooraf als achteraf gemeten (vragenlijst A en B).

Organisatie effecten (6 items)

Effecten voor de organisatie zijn onderverdeeld in 'harde' effecten (prestaties) en attitudes ten opzichte van de organisatie (betrokkenheid bij de organisatie, oftewel 'organizational commitment' en de eigen werkgroep- vgl. Guest & Conway, 1997). Op het construct 'prestaties' wordt teruggekomen bij de verantwoording van vragenlijst B.

Voor wat betreft betrokkenheid bij de organisatie en het team is gebruikgemaakt van modificaties van drie items²¹ van Williams & Anderson (1991), die ingaan op de identificatie met de organisatie en de mate waarin medewerkers de waarden van de organisatie onderschrijven. Voorbeelditems zijn: 'Vergeleken met andere organisaties, voel ik me erg thuis bij de waarden die deze organisatie uitdraagt' en 'Ik vertel met trots aan anderen dat ik deel uitmaak van deze organisatie'. Betrokkenheid bij het eigen team is gemeten met modificaties van de beschreven items. Een voorbeelditem is: 'Ik vertel met trots aan anderen dat ik deel uitmaak van deze OR'.

Taakkenmerken (3 × 3 = 9 items)

Voor het meten van verschillende taakkenmerken is gebruikgemaakt van drie van de vijf dimensies van Hackman & Oldham (1975). Het gaat daarbij om drie items per dimensie in de vorm van stellingen:

- > 'Variatie in vaardigheden'. Een voorbeelditem hiervan is: 'Mijn werk is erg afwisselend'.
- > 'Autonomie'. Bijvoorbeeld: 'Ik beslis in belangrijke mate zelf wat ik doe in mijn werk'.
- > 'Feedback van het werk'. Bijvoorbeeld: 'Bij het doen van het werk kan ik er gemakkelijk achterkomen hoe goed ik het doe'.

Vormkenmerken (18 items)

Vormkenmerken (inclusief de duidelijkheid m.b.t. deze kenmerken) bestaan uit drie onderdelen: het doel van het overleg, de onderwerpen die zoal besproken worden (het domein) en het moment van besluitvorming waarop het overleg betrekking heeft. De drie onderdelen zijn bevraagd door middel van stellingen ten aanzien van de verschillende opties (inclusief steeds de optie 'onduidelijk'):

- > De stellingen ten aanzien van het doel van het overleg, beginnen allemaal met 'Het doel van het overleg is in mijn ogen...', gevolgd door een mogelijk doel, zoals: 'belangenbehartiging door medewerkers' en 'communicatie

²¹ Het onderzoek van Williams & Anderson (1991) beschrijft vier items die een hoge eigenwaarde hebben op de twee factoren. Eén item daarvan is hier niet opgenomen, vanwege de ingewikkelde zinsconstructie en de beperkte herkenbaarheid.

- tussen leiding en medewerkers'. Het betreft hier de mogelijke doelen zoals onderscheiden door Goodijk & Sorge (2005, p. 30).
- > De stellingen ten aanzien van de inhoud van het overleg beginnen allemaal met 'In het overleg worden het volgende type onderwerpen besproken', gevolgd door verschillende typen onderwerpen, zoals 'sociaal beleidszaken' of 'individuele problemen'. De zes onderwerpen zijn afgeleid van Goodijk & Sorge (2005, p. 14).
 - > Moment van besluitvorming is gemeten door vijf stellingen die beginnen met 'In het overleg worden over het algemeen onderwerpen op dit moment besproken' gevolgd door verschillende momenten. Voorbeelden zijn: 'vroeg, bij de eerste gedachtevorming' en 'na afloop van de besluitvorming'. De momenten zijn afgeleid van Goodijk & Sorge (2005, p. 14).
 - > Frequentie is gemeten bij algemene overlegkenmerken.

6.2.4.2 NAMETING OVERLEGDEELNEMERS

Na afloop van het overleg kregen de deelnemers aan het overleg een tweede vragenlijst B voorgelegd, met daarin een meting van de volgende constructen.

Algemeen (2 items)

Deelname aan het overleg (ja/nee), indien afwezig: vragen naar reden afwezigheid (open).

Participatief gedrag (15 items)

Korte inleiding waarin is verwezen naar het afgelopen overleg, gevolgd door 12 stellingen (vier per thema) met betrekking tot de participatieve gedragingen. Voorbeeldstellingen zijn: 'Ik had me voorbereid op het onderwerp "vakantieroosters"' en 'Ik heb tijdens het overleg mijn mening gegeven over de vakantieroosters'. Ieder blok van vier vragen is voorafgegaan door een item waarin gemeten wordt of het onderwerp inderdaad besproken is (dichotoom).

Individuele effecten (9 items)

Individuele effecten zijn zoals aangegeven bij vragenlijst A, verder onder te verdelen in effecten die een direct gevolg zijn van het participatieve gedrag (invloed op beslissingen) en indirecte effecten.

- > Invloed op beslissingen is gemeten met de 4 items die ook in vragenlijst A zijn gebruikt, waardoor een vergelijking tussen verwachte en daadwerkelijke effecten mogelijk is. Het gaat om de items die gebaseerd zijn op een schaal voor 'schijninspraak' van De Vries (2009). Voorbeeldstellingen zijn: 'Mijn bijdrage heeft invloed gehad op de besproken onderwerpen' en 'Ik weet nu wat er met mijn bijdrage gaat gebeuren'.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

- > In vragenlijst B is de meting herhaald ten aanzien van intrinsieke psychosociale voordelen (3 items) en extrinsieke voordelen (2 items – cf. Maurer e.a., 2003, p. 709, 715), zoals beschreven bij vragenlijst A.
- > Tevredenheid is gemeten door middel van 6 items (stellingen, vgl. Schriesheim & Tsui, 1980; Vigoda-Gadot e.a., 2007), waarbij met een 5-punts Likertschaal gemeten wordt hoe tevreden een medewerker is met zijn/haar huidige baan, collega's, leidinggevende, huidige salaris, mogelijkheden voor promotie en werk in het algemeen.

Organisatie effecten (9 items)

Effecten voor de organisatie zijn zoals aangegeven onder te verdelen in de meer 'harde' effecten (prestaties) en attitudes ten opzichte van de organisatie (betrokkenheid bij de organisatie, oftewel 'organizational commitment').

- > Prestaties zijn gemeten op groepsniveau door middel van drie gemodificeerde items van Lam e.a. (2002; gebruikt met toestemming) met betrekking tot de teamprestatie. Een voorbeeldstelling is: 'Dit team presteert goed'.²²
- > Betrokkenheid bij de organisatie of organizational commitment en betrokkenheid bij het team is eerder gemeten in vragenlijst A, zodat geen interferentie kan optreden met bijvoorbeeld ervaren invloed of werktevredenheid.

Groepsnormen (4 items)

Groepsnormen ten aanzien van specifieke participatieve gedragingen zijn gemeten door middel van 4 zelf geconstrueerde items die bevragen hoe gebruikelijk een specifieke gedraging is binnen het overleg, zoals: 'Het is binnen ons team gebruikelijk om je voor te bereiden op het overleg'. De groepsnorm is bepaald door het rekenkundig gemiddelde van de individuele scores op de beschreven schaal (cf. De Vries, 2009).

Waardetoekenning (2 x 3 items)

Waardetoekenning aan participatief gedrag door medewerkers zelf, is gemeten door 3 items van een door De Vries (2009) gemodificeerde schaal van Lam e.a. (2002). Voorbeelditems zijn: 'Het is voor mij van belang om invloed uit te oefenen op besluitvorming' en 'Ik vind het belangrijk dat ik invloed heb op beslissingen van het team'.²³

22 Het onderzoek richt zich op groepsniveau. Het toepassen van 'harde' uitkomstmaten op dat niveau is mogelijk wanneer er gegevens beschikbaar zouden zijn per groep. Voor de belangrijkste mogelijke prestatie-maten, zoals productiecijfers (vgl. Vandenberg e.a., 1999) of declarabiliteits-targets (Van Yperen en De Jong, 1997), geldt echter dat deze binnen de OsiraGroep en de UvT niet voorhanden zijn.

23 Oorspronkelijk stond hier 'Ik vind het belangrijk dat ik invloed heb op beslissingen die mijn werkteam aangaan'. Aangezien hier ook andere typen beslissingen aan de orde kunnen komen, is dit item breder geformuleerd.

Daaraan is steeds de vraag toegevoegd in hoeverre het betreffende overleg de plek is waar de persoon deze invloed uitoefent. Daarmee wordt een meting gedaan naar het relatieve belang van de participatievorm voor de beïnvloeding van besluiten door medewerkers. De items zijn nieuw geconstrueerd. Een voorbeelditem is: 'Invloed uitoefenen op beslissingen van het team doe ik vooral binnen het werkoverleg'.

Steun collega's en leidinggevende (2 + 3 items)

Om steun van collega's en leidinggevendenden te meten is gebruikgemaakt van een aangepaste versie van de schalen m.b.t. *supervisor support* en *coworker support* van Maurer e.a. (2003).²⁴ In de coworker support-schaal zijn verschillende items opgenomen, waarbij gesproken wordt over *peers*, *subordinates*, *clients* en *people I work with*. Hier wordt uitsluitend gekozen voor het algemene begrip 'collega's', aangezien het onderscheid binnen de te onderzoeken overleggroepen niet altijd helder of van toepassing is. Bovendien gaan Maurer e.a. (2003) bij twee items uit van wat teamgenoten belangrijk vinden, in plaats van wat de medewerker zelf aan steun ervaart. Deze items worden hier verder niet meegenomen. N.a.v. de vragen uit Maurer e.a. zijn 2 items geconstrueerd voor 'steun collega's' en 2 items voor 'steun leidinggevendenden': Voorbeelden zijn: 'Mijn collega's helpen mij om een bijdrage te leveren aan het werkoverleg' en 'Mijn leidinggevende moedigt mij aan om een bijdrage te leveren aan het werkoverleg'.²⁵

Stijl van leidinggeven (3 items)

Het onderzoek heeft zich beperkt tot het meten van participatief leiderschap, door middel van 3 items, gebaseerd op Ogbonna & Harris (2000). Voorbeeld-items zijn: 'Voordat een beslissing wordt genomen, zal de leidinggevende onderzoeken wat de teamleden er van vinden' en 'De leidinggevende vraagt de teamleden om suggesties'.

Ervaren organisatie-ondersteuning (5 items)

Ervaren organisatie-ondersteuning is gemeten met 5 items, gebaseerd op items uit de Eisenberger-schaal van *perceived organizational support* (Eisenberger e.a., 1986; vgl. Whitener, 2001) en items met betrekking tot beschikbare bronnen binnen de organisatie²⁶ van Maurer e.a. (2003). Voorbeelditems zijn: 'De organisatie waar ik werk, vindt het leveren van een bijdrage aan de ondernemingsraad, erg belangrijk'

24 Het onderzoek van Maurer e.a. (2003) richt zich op 'work support for development', naast 'nonwork support' (p. 708). Work support bestaat oorspronkelijk uit vier schalen, namelijk beleid dat ontwikkeling ondersteunt (policies), bronnen die beschikbaar zijn voor ontwikkeling van individuen (resources), ondersteuning van leidinggevendenden (supervisor support) en ondersteuning van collega's (coworker support). Beleid dat ontwikkeling ondersteunt, evenals beschikbare bronnen, is vergelijkbaar met de ervaren organisatieondersteuning uit het onderzoeksmodel (onderdeel extrinsieke motivatie).

25 N.a.v. de pilot is één item ('Mijn collega's hinderen mij om een bijdrage te leveren aan het overleg') vervangen door twee andere items: 'Mijn collega's helpen mij om een bijdrage te leveren aan het overleg' en 'Mijn collega's steunen mij als ik een bijdrage lever aan het overleg'. Idem voor de ervaren steun van leidinggevendenden. Het item bleek in de pilot onvoldoende duidelijk.

26 in het onderzoek van Maurer e.a. (2003) gericht op leer en ontwikkelingsactiviteiten.

en ‘Als ik het lastig vind om een bijdrage te leveren aan de ondernemingsraad, kan ik hulp inroepen binnen de organisatie’.

Ervaren mogelijkheden (3 items)

Er is gebruikgemaakt van 3 items die ontleend zijn aan een schaal voor ‘voice opportunity’ van Lam e.a. (2002), en vertaald door DeVries (2009). Voorbeeld-items zijn: ‘Ik heb de mogelijkheid om beslissingen die mij aangaan te beïnvloeden’ en ‘Ik kan invloed uitoefenen als er nieuwe afspraken gemaakt worden.’²⁷ In hoeverre participatie onderdeel is van reguliere werkzaamheden is niet verder geoperationaliseerd, maar wordt onderzocht door een vergelijking tussen de uitkomsten op ervaren mogelijkheden en gedrag en door een vergelijking tussen verschillende taakkenmerken en gedrag.

Feedback (3 items)

De mate waarin medewerkers feedback krijgen op ervaren uitkomsten, is gemeten door middel van 3 van de 4 items m.b.t. ervaren uitkomsten (namelijk: ‘Met mijn bijdrage is zorgvuldig omgegaan’, ‘Mijn bijdrage is serieus genomen’ en ‘Ik weet nu wat er met mijn bijdrage gebeurt’).

Vertrouwen (2 × 3 items)

Voor het meten van vertrouwen is gebruikgemaakt van 2 × 3 items uit onderzoek naar reflexief teamgedrag, waarbij onderzocht is in hoeverre vertrouwen van invloed is op het openlijk bespreken van ideeën in teams (Schippers e.a., 2005). Het onderzoek van Schippers e.a. (2005) laat zien dat voor wat betreft reflexief gedrag en voor het evalueren en leren binnen teams, vertrouwen uiteenvalt in twee gescheiden dimensies, namelijk ‘vertrouwen’ en ‘wantrouwen’. In navolging hiervan is gebruikgemaakt van 3 items uit het onderzoek van Schippers e.a. (2005) met betrekking tot vertrouwen en 3 items met betrekking tot wantrouwen. Voorbeelditems zijn: ‘Teamleden kunnen bij het uitvoeren van taken op elkaars steun rekenen’ en ‘Sommige dingen kun je in deze groep beter niet zeggen’.²⁸

Kennis en vaardigheden

Het betrouwbaar en voldoende meten van intelligentie, kennis en vaardigheden, vraagt relatief veel tijd van respondenten. Uit onderzoek van Schmidt & Hunter (1998) wordt duidelijk dat voor valide voorspellingen van werk- en trainingsprestaties, feitelijk combinaties van verschillende testen nodig zijn, waaronder in ieder geval een algemene intelligentietest. Aangezien daarmee de belasting (en daarmee mogelijk de motivatie om mee te doen aan het onderzoek) voor respondenten te hoog zou zijn, is ervoor gekozen objectieve kennis en vaardigheden niet in dit onderzoek mee te nemen, maar de meting van capaciteit te

²⁷ Oorspronkelijk wordt hier gesproken over ‘procedures’. Omdat in veel gevallen procedures niet het gespreksonderwerp zijn, is ervoor gekozen een meer algemene term te gebruiken, namelijk ‘afspraken’.

²⁸ Na.v. de pilot is een extra item toegevoegd: ‘Teamleden kunnen op elkaar vertrouwen’.

beperken tot een zelfbeoordeling van self-efficacy (vgl. Poiesz, 1999). Verder wordt het opleidingsniveau gemeten en als dummyvariabele gebruikt voor intelligentie, kennis en vaardigheden.

Persoonlijkheid (30 + 3 + 6)

Persoonlijkheid is voor wat betreft extraversie, meegaandheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid voor ervaringen/intellect/creativiteit ('Big Five') gemeten met 30 items van de GR5 R, een verkorte versie van een door GITP International BV ontwikkelde vragenlijst, waarbij steeds wordt gevraagd aan te geven in hoeverre een stelling op jezelf van toepassing is. Voorbeelditems zijn: 'Legt gemakkelijk contact' en 'Werkt systematisch'.

Self-efficacy m.b.t. participatief gedrag is gemeten met behulp van 3 items op basis van een door Lam (2002) ontwikkelde schaal ten aanzien van het uitoefenen van invloed. De items zijn door De Vries (2009) vertaald en zijn hier met toestemming gebruikt. Voorbeelditems zijn: 'Ik ben trots op mijn vaardigheden om invloed uit te oefenen' en 'Ik twijfel aan mijn vermogen om effectief invloed uit te oefenen' (spiegelbeeld).²⁹

Daarnaast is het concept Core Self Evaluation gemeten, dat de belangrijkste elementen van de Big Five en self-efficacy combineert (vgl. Judge e.a., 2003). Op die manier kunnen de verschillende persoonlijkheidskenmerken los en in samenhang worden gemeten. Gebruik is gemaakt van 6 items van de GR5 R. Voorbeelditems zijn: 'Laat zich duidelijk gelden' en 'Heeft het meestal voor het zeggen'.

6.2.4.3 VOOR- EN NAMETING VOORZITTERS

Naast een zelfbeoordeling is in dit onderzoek gebruikgemaakt van beoordelingen door de voorzitters van het overleg (leidinggevend) als het gaat om:

- > feitelijke informatie, zoals ten aanzien van vormkenmerken;
- > informatie ten aanzien van groepsaspecten, zoals groepsnormen;
- > specifieke informatie met betrekking tot leidinggevend (zoals stijl van leidinggeven);
- > meting van door medewerkers vertoond participatief gedrag.

Deze laatste meting vond plaats, tegelijkertijd met de nameting onder medewerkers, zodat een vergelijking mogelijk is tussen zelfbeoordeling en beoordeling door de voorzitter. Op die manier kan een meer objectieve maat voor vertoond gedrag verkregen worden (zie ook paragraaf 6.3.1). Ook voor de vragenlijsten voor de voorzitters geldt dat een zo goed mogelijke spreiding van items (belasting) is

²⁹ Gewijzigd n.a.v. de pilot i.v.m. onduidelijkheid oorspronkelijke item: 'Ik twijfel niet aan mijn vermogen om effectief invloed uit te oefenen'.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

gemaakt, waarbij geprobeerd is interferentie ten gevolge van de volgorde van items te voorkomen.

Hieronder is kort aangegeven welke items in de vragenlijsten voor de voorzitters zijn opgenomen. Voor de verantwoording wordt verwezen naar de operationalisaties in vragenlijst A en B, tenzij items afwijken.

Voormeting voorzitter:³⁰

- > Persoonlijke situatie en algemene overlegkenmerken (11 items):
Identiek aan A.
- > Verwachtingen met betrekking tot de invloed op besluiten van medewerkers (4 items):
De items zijn gebaseerd op de schaal voor schijninspraak van De Vries (2009) en zijn vergelijkbaar met de items uit vragenlijst A, maar algemener gesteld. Een voorbeelditem is: 'De bijdrage van OR-leden heeft invloed op de besproken onderwerpen'.
- > Vormkenmerken (18 items):
Identiek aan A.

Nameting leidinggevende:

- > Algemeen (2 items):
Deelname aan overleg en eventuele reden afwezigheid (identiek aan items vragenlijst B).
- > Participatief gedrag (aantal items afhankelijk van aantal groepsleden):
In de vragenlijst is per deelnemer aan het overleg gevraagd in hoeverre deze in de ogen van de leidinggevende een specifieke participatieve gedraging heeft vertoond. Een voorbeelditem is: 'Kun je aangeven in welke mate de verschillende OR-leden over dit onderwerp vragen hebben gesteld?', gevolgd door een lijst met namen, met daarachter een 5-punts Likertschaal.
- > Beoordeling daadwerkelijke invloed medewerkers (4 items):
Items zijn vergelijkbaar met die in vragenlijst B, maar zijn algemener geformuleerd. Een voorbeelditem is: 'De bijdrage van OR-leden heeft invloed gehad op de besproken onderwerpen'. De uitkomsten hier kunnen worden vergeleken met de verwachte uitkomsten uit de voormeting onder voorzitters.
- > Groepsnormen (o.a. 4 specifieke items – identiek aan de nameting onder medewerkers).

³⁰ In de pilot geldt voor een aantal items uit de voormeting onder de overlegdeelnemers dat deze eveneens in de voormeting aan leidinggevers zijn voorgelegd (in verband met het onderzoeken van de betrouwbaarheid van de vragenlijsten). Deze maken echter geen onderdeel uit van het theoretisch model en zijn dan ook in het vervolg niet meegenomen. Het gaat om de volgende constructen: Taakkenmerken (9 items), Betrokkenheid bij de organisatie en het team (2 × 3 items), Verwachte individuele uitkomsten (3 + 2 items) en Persoonlijkheid (39 items).

- > Waardetoekenning (2 × 3 items):
Het gaat hier om waardetoekenning aan participatief gedrag door de voorzitter van het overleg, die zoals aangegeven belangrijk kan zijn voor de groepsnorm. Waardetoekenning door de voorzitter is gemeten met vergelijkbare items als bij de deelnemers aan het overleg, zij het dat deze algemener geformuleerd zijn. Voorbeelditems zijn: 'Het is belangrijk dat medewerkers invloed uitoefenen op besluitvorming' en 'De ondernemingsraad is de belangrijkste plek waar medewerkers invloed uitoefenen op besluitvorming'.
- > Stijl van leidinggeven (3 items):
Items zijn vergelijkbaar met de items uit de nameting onder de overlegdeelnemers, gesteld vanuit de eerste persoon. Een voorbeelditem is: 'Ik vraag de teamleden om suggesties' (i.p.v. 'De leidinggevende vraagt de teamleden om suggesties').
- > Ervaren organisatieondersteuning (5 items):
Alhoewel het in het theoretisch model gaat om de door de medewerkers ervaren ondersteuning uit de organisatie, worden deze items ook voorgelegd aan de leidinggevende. Belangrijkste reden hiervoor is dat het mogelijk wordt beter te onderzoeken in hoeverre hier uitsluitend sprake is van een subjectieve beoordeling, of dat deze beoordeling gedeeld wordt door anderen (zoals ook bij groepsnormen gebeurt).
- > Vertrouwen (2 × 3 items):
Identiek aan nameting overlegdeelnemers.³¹

³¹ In de pilot geldt voor een aantal items uit de nameting onder de overlegdeelnemers dat deze eveneens in de nameting aan leidinggevendenden zijn voorgelegd (in verband met het onderzoeken van de betrouwbaarheid van de vragenlijsten). Deze maken echter geen onderdeel uit van het theoretisch model en zijn dan ook in het vervolg niet meegenomen. Het gaat om de volgende constructen: individuele uitkomsten (3 + 2 items), (ervaren) steun van collega's en leidinggevendenden (2 × 3 items), (ervaren) mogelijkheden voor participatief gedrag (3 items) en medewerkertevredenheid (6 items).

Hoofdstuk 7 Resultaten

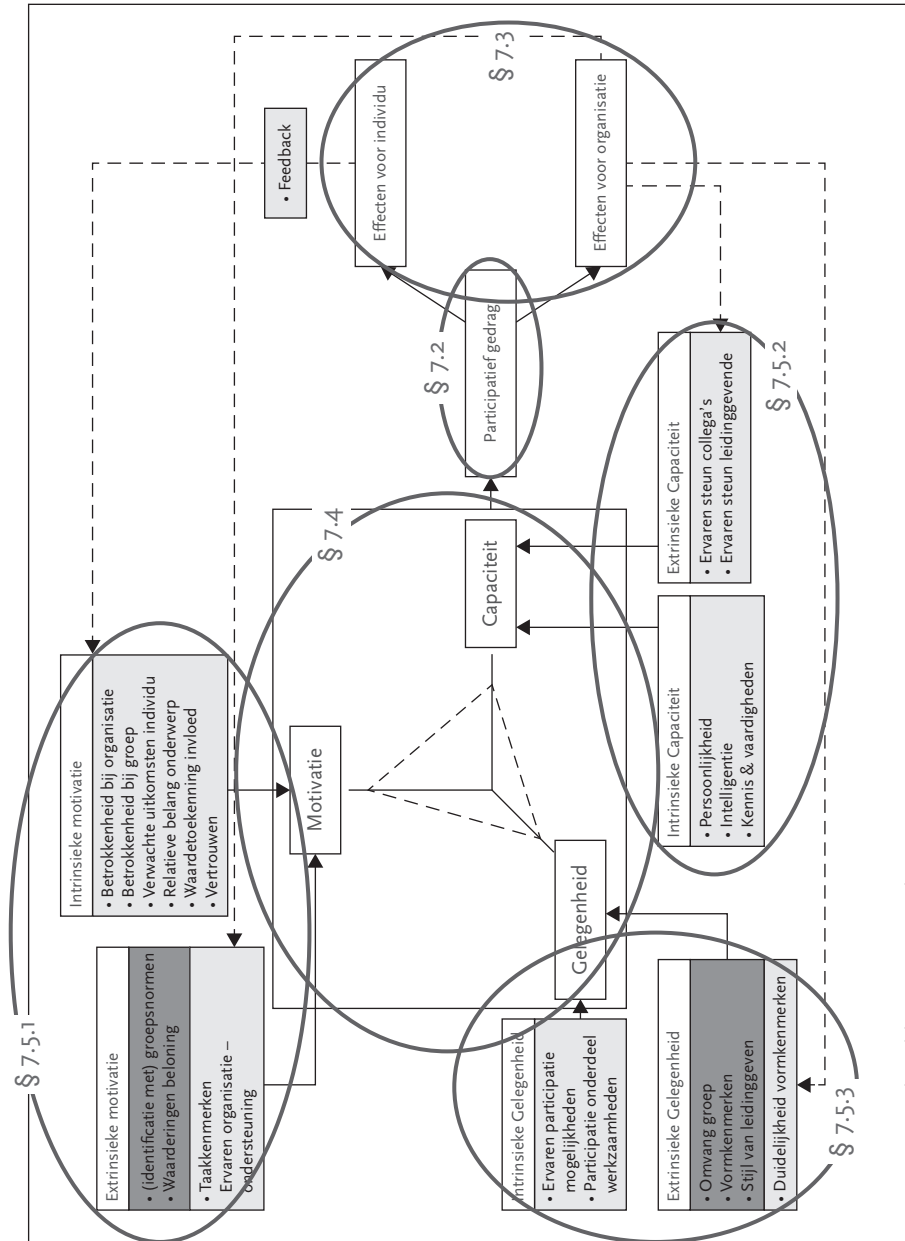
In hoofdstuk 7 worden de resultaten beschreven van het empirische onderzoek. Daarbij wordt ingegaan op de verschillende onderdelen van het in hoofdstuk 5 gepresenteerde theoretische model. Hieronder is dat model in Figuur 5 nogmaals weergegeven. In het model is met cirkels aangegeven welk onderdeel van het model in welke paragraaf besproken wordt. Bij de verschillende subparagrafen komt de figuur terug en wordt steeds aangegeven welk onderdeel van de analyse in die paragraaf besproken wordt.

In paragraaf 7.2 wordt allereerst ingegaan op de mate waarin de deelnemers aan het onderzoek participatief gedrag vertoond hebben. Paragraaf 7.3 beschrijft de relatie tussen participatief gedrag en de verschillende individuele en organisatorische uitkomsten van dit gedrag.

In paragraaf 7.4 worden de resultaten beschreven van de generieke Triademetingen en hun relatie met participatief gedrag. Voorafgaand aan ieder overleg is aan de deelnemers gevraagd een generieke inschatting te maken van hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om een participatieve handeling te verrichten. Deze inschatting vooraf wordt vergeleken met de mate waarin men daadwerkelijk participatief gedrag vertoond heeft.

Paragraaf 7.5. beschrijft de resultaten ten aanzien van de specifieke factoren die invloed uitoefenen op de Triade-factoren en participatief gedrag. Paragraaf 7.5.1 gaat daarbij in op factoren die volgens het model van invloed zijn op Motivatie, paragraaf 7.5.2 gaat in op Capaciteit en paragraaf 7.5.3 op Gelegenheid. In hoofdstuk 8 worden de belangrijkste resultaten samengevat en besproken.

Voordat dieper kan worden ingegaan op de elementen van het model wordt in paragraaf 7.1 stilgestaan bij de onderzoeksgroep, inclusief respons en representativiteit.



Figuur 5 Theoretisch model van participatief gedrag, inclusief aanduiding bespreking resultaten empirisch onderzoek.

7.1 De onderzoeksgroep

Aan het onderzoek hebben 69 overleggroepen deelgenomen, te weten 12 groepen in de pilot (ondernemingsraden van verschillende organisaties), 39 overleggroepen van de OsiraGroep en 18 van de Universiteit van Tilburg. In totaal is aan 701 mensen gevraagd voorafgaand en na afloop van het overleg een vragenlijst in te vullen.

Zowel aan de deelnemers als aan de voorzitters van de 69 overleggroepen zijn vragenlijsten voorgelegd. Als het gaat om de vraag in hoeverre het theoretisch model een goede verklaring kan geven van participatief gedrag, zijn vooral de data van de deelnemers aan het overleg relevant. Alleen aan de deelnemers is vooraf gevraagd naar hun oordeel over hun eigen Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om participatief gedrag te vertonen (niet aan de voorzitters van het overleg). 188 overlegdeelnemers hebben zowel de voormeting als de nameting ingevuld en daarnaast hebben 97 overlegdeelnemers één van beide vragenlijsten ingevuld, zodat in totaal 285 deelnemers één of beide vragenlijsten hebben ingevuld (45%).

Ter aanvulling op de zelfbeoordelingen van deelnemers aan het onderzoek is gebruikgemaakt van beoordelingen door de voorzitters van het overleg als het gaat om:

- > feitelijke informatie, zoals ten aanzien van vormkenmerken;
- > informatie ten aanzien van constructen op groepsniveau, zoals ten aanzien van groepsnormen;
- > meting van door medewerkers vertoond gedrag.

43 voorzitters van de potentieel 69 hebben beide vragenlijsten ingevuld en daarnaast is door 13 voorzitters één van beide vragenlijsten ingevuld. In totaal hebben 56 voorzitters één of beide vragenlijsten ingevuld (81%). De respons van de voorzitters en overlegdeelnemers samen komt daarmee op 49%.

Aan het onderzoek hebben verschillende typen overleg deelgenomen. Van de 69 overleggroepen ging het om:

- 18 medezeggenschapsorganen¹ (MZ: (centrale) ondernemingsraden, dienst-raden, lokaal overleg van de bonden²);

¹ Bij medezeggenschapsorganen staat het eigen onderlinge overleg centraal, niet het overleg met de 'bestuurder'. De resultaten hebben betrekking op het eigen overleg. In zekere zin is de voorzitter in het onderzoek aangemerkt als leidinggevende. Er zijn verschillende redenen om dat te doen. De formele status van de voorzitter is dat deze het overleg voorziet en het orgaan 'naar buiten toe' vertegenwoordigt. Bovendien heeft de voorzitter een belangrijke rol in het aansturen van de groep als team en is hij/zij naar verwachting ook leidend in het bepalen van bijvoorbeeld groepsnormen. De taken van de voorzitter komen dan ook in belangrijke mate overeen met die van een hiërarchisch leidinggevende in een overleg. Belangrijk verschil blijft dat de voorzitter geen zogenaamde aanwijzingsbevoegdheid heeft. Voor wat betreft het aantal deelnemers bij medezeggenschapsorganen geldt dat is uitgegaan van het feitelijk aantal leden (niet zetels).

² Het lokaal overleg van de bonden is formeel geen medezeggenschapsorgaan van de organisatie, maar een overleg van de bonden binnen een organisatie. Omdat dit overleg in een aantal opzichten vergelijkbaar is (vooroverleg, voorzitterschap, thematieken, enzovoort) is het hier ondergebracht bij de groep medezeggenschapsorganen.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

- 12 overleggen van leidinggevend (LO: stafoverleg, MT, coördinatoren, teamleidersoverleg);³
- 36 werkoverleggen (WO: afdelingsoverleg, teamoverleg);⁴
- 3 grote teamoverleggen (GTO: overleggen van meer dan 15 mensen die over het algemeen relatief onafhankelijk van elkaar werken; bijvoorbeeld een netwerkbijeenkomst of paramedisch overleg).

7.1.1 RESPONS

Hieronder is in Tabel 8 per overlegtype de respons weergegeven waarbij een nader onderscheid is gemaakt in overleggen van de pilot, de UvT en de Osira-Groep. Weergegeven is steeds het aantal en percentage respondenten per potentieel aantal deelnemers (hier inclusief voorzitters).

Groep	MZ		LO		WO		GTO		Totaal %
	Aantal res-pons/ totaal	%	Aantal res-pons/ totaal	%	Aantal res-pons/ totaal	%	Aantal res-pons/ totaal	%	
Pilot	66/102	64,7	–	–	–	–	–	–	64,7
UvT	23/28	82,1	24/31	77,4	44/71	62,0	–	–	70,0
Osira-Groep	10/16	62,5	29/59	49,2	105/299	35,4	39/95	41,1	39,0
Totaal	99/146	70,0	53/90	58,9	149/360	41,4	39/95	41,1	48,6

Table 8 Respons in aantallen respondenten per potentieel aantal deelnemers en in percentages van het geheel, onderverdeeld voor type overleg en onderzoeksgroepen

In zijn algemeenheid geldt dat de respons goed te noemen is voor dit type onderzoek. De totale respons van 48,6% is relatief hoog en zelfs daar waar de respons het laagst is (de werkoverleggen bij de OsiraGroep), is deze nog altijd 35,4%. Het hoogst is de respons bij de UvT, in het bijzonder van de medezeggenschapsorganen (82,1%).

Zoals aangegeven is de respons bij de werkoverleggen van de OsiraGroep het laagst. De omvang van de groep houdt mogelijk verband met het responspercentage. Daar waar de groep groter is wordt de gevoelde ‘noodzaak’ om deel te nemen kleiner (ook wel bekend als ‘social loafing’, vgl. o.a. Haslam, 2004, p. 99-105). Met name voor de

- Overleggroepen van leidinggevend zijn in feite werkoverleggen van groepen leidinggevend. Er is een onderscheid aangehouden tussen deze en de overige werkoverleggen, omdat het hier overleggroepen betreft van mensen die ook zelf voorzitter zijn van een ‘eigen’ overleggroep. Om te kunnen onderscheiden of dat invloed heeft op de resultaten is een nader onderscheid gemaakt.
- Onderdeel van deze groep zijn drie overleggen die relatief groot zijn (22 of 23 deelnemers). Besloten is deze hier toe te voegen en niet bij de categorie ‘grote teamoverleggen’, omdat de overleggen door de deelnemers zelf als teamoverleg of werkoverleg worden beschreven. In deze gevallen gaat het om overleggen die binnen een afdeling plaatsvinden.

grotere werkoverleggen (meer dan 15 deelnemers) geldt dat het responspercentage relatief laag is (26,4%). Bij de drie grote teamoverleggen zien we onderling grote verschillen. Voor één GTO geldt dat slechts één deelnemer (van de 28) een vragenlijst heeft ingevuld. Voor één GTO zijn dat er 26 van de 51 en voor één GTO zijn dat er 12 van de 16. Opvallend is dat bij die GTO's de respons het hoogst was, waar ook de voorzitters in de voorbereiding actief meedachten over hoe de respons te verhogen. Het ontbreken van deze extra stimulans heeft mogelijk geleid tot een lagere respons in combinatie met het eerdergenoemde effect van 'social loafing'.

Eerder is aangegeven dat de respons onder de voorzitters hoger was dan onder de deelnemers. Deze hogere respons wordt mogelijk veroorzaakt door het feit dat de voorzitters degenen zijn die bepaald hebben of het overlegteam deelnam aan het onderzoek. Zij waren verder onder meer verantwoordelijk voor de afstemming van de datum van het te onderzoeken overleg, de agendaonderwerpen en de te gebruiken e-mailadressen.

Er is geen nader onderzoek gedaan naar de redenen waarom deelnemers en/of voorzitters aan het overleg één of beide vragenlijsten niet hebben ingevuld. Wel is mensen de mogelijkheid geboden om bij afwezigheid een vragenlijst in te vullen, met daarin een beperkt aantal vergelijkbare onderzoeksvragen. 14 mensen hebben hiervan gebruikgemaakt. De antwoorden van deze respondenten zijn in de teamrapporten meegenomen, maar gezien de beperkte informatie die beschikbaar is niet in de wetenschappelijke analyse van het onderzoek.

Voorafgaand aan deelname werd aan de voorzitters gevraagd of zij met hun overleg wilden deelnemen aan het onderzoek. Met name enkele voorzitters van werkoverleggen gaven aan hiertoe niet in de gelegenheid te zijn (geen geschikte agenda, onvoldoende tijd vanwege grote ervaren druk op vooral zorgactiviteiten bij de OsiraGroep). Uit Tabel 8 blijkt dat de respons binnen de werkoverleggen die wel deelgenomen hebben, lager is dan van de totale groep. Mogelijk spelen dezelfde redenen daarin een rol.

Uit de verdere analyse moet blijken in hoeverre de respondenten uit de werkoverleggen en hun antwoorden verschillen van de antwoorden van de andere overleggen. Dat geldt in eerste instantie voor de mate waarin de demografische gegevens afwijken van de andere groepen in het onderzoek, waarop in de volgende paragraaf dieper wordt ingegaan. Later wordt beschreven in hoeverre verschillen optreden in participatief gedrag, effecten van gedrag en beïnvloedende factoren.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

7.1.2 REPRESENTATIVITEIT

Tabel 9 geeft de belangrijkste demografische gegevens voor de totale onderzoeksgroep. Het betreft de deelnemers aan de verschillende overleggen, exclusief voorzitters, die één of beide vragenlijsten hebben ingevuld. Weergegeven zijn tevens de gegevens van de voorzitters aan de verschillende overleggen en het totaal. Daarnaast zijn ter vergelijking de gegevens opgenomen van het CBS, met betrekking tot de werkende beroepsbevolking (exclusief zelfstandigen) 2009 (CBS, 2010).

Categorie	Deelnemers Aantal	Deelnemers Percentage ⁵	Voorzitters Aantal	Voorzitters Percentage	Totaal Percentage	CBS (2009) Percentage
Geslacht						
• Man	120	43,3	29	51,8	44,7	54,4
• Vrouw	157	56,7	27	48,2	55,3	45,6
• Onbekend	8	—	—	—	—	—
• Totaal	285	100	56	100	100	100
Afkomst ⁶						
• Autochtoon	195	80,9	50	96,2	83,6	81,1
• Allochtoon	46	19,1	2	3,8	16,4	18,9
• Onbekend	44	—	4	—	—	—
• Totaal	285	100	56	100	100	100

⁵ Valid Percentage: alleen meegeteld zijn bekende gegevens.

⁶ In het onderzoek is ook gevraagd naar nationaliteit. 236 respondenten gaven aan de Nederlandse nationaliteit te bezitten, 7 respondenten gaven aan een andere nationaliteit te hebben en van 42 respondenten is de nationaliteit onbekend.

Categorie	Deelnemers Aantal	Deelnemers Percentage ⁵	Voorzitters Aantal	Voorzitters Percentage	Totaal Percentage	CBS (2009) Percentage
Opleiding ⁷						
• Laag	19	7,9	1	1,9	6,8	23,1
• Middel	77	32,1	13	25,0	30,8	43,2
• Hoog	144	60,0	38	73,1	62,3	32,8
• Anders/onbekend	45 ⁸	—	4	—	—	—
• Totaal	285	100	56	100	100	100
Leeftijd						
• 15 tot 25	5	2,1	0	0	1,7	12,0
• 25 tot 35	41	17,6	4	8,0	15,9	23,7
• 35 tot 45	63	27,0	13	26,0	26,9	27,0
• 45 tot 55	77	33,1	16	32,0	32,9	24,8
• 55 tot 65	47	20,2	17	34,0	22,6	12,5
• Anders/onbekend	52	—	6	—	—	—
• Totaal	285	100	56	100	100	100

Tabel 9 Demografische gegevens totale steekproef en Nederlandse werkende beroepsbevolking (CBS, 2010)

Om meer zicht te krijgen op de representativiteit van de steekproef is gekeken in hoeverre de respondenten afwijken van de populaties van de deelnemende organisaties, te weten de UvT en de OsiraGroep. De demografische gegevens van de groepen uit de pilot (samen met de OR van de OsiraGroep) zijn vergeleken met de gegevens van andere ondernemingsraden (GBIO, 2010).⁹ Voor alle drie de bestanden geldt dat er geen grote afwijkingen zijn ten opzichte van de populatie, al geldt voor met name de groep ondernemingsraden dat de deelnemers aan het onderzoek relatief hoog scoren op leeftijd en opleidingsniveau.¹⁰

7 Het CBS (2010) gebruikt hier een iets andere indeling dan in het onderzoek is bevestigd. Lager onderwijs bestaat volgens het CBS uit opleidingen op niveau 1, 2 en 3 van de Standaard Onderwijsindeling (SOI) 2006. Dit omvat het gehele basisonderwijs, de eerste fase van het voortgezet onderwijs (lbo, vbo, vmbo, mulo/mavo en de eerste drie leerjaren van havo/vwo) en het laagste niveau van het beroepsonderwijs. In het onderzoek valt onder de categorie 'laag': lts, mbo, mavo, hhs. Onder 'middel' verstaat het CBS niveau 4 van de SOI: tweede fase voortgezet onderwijs (bovenbouw havo/vwo, opleidingen vergelijkbaar met mbo 2, 3 en 4). Hier valt onder 'middel': havo/vwo en mbo/beroepsopleiding. 'Hoog' is bij het CBS niveau 5, 6 en 7 van de SOI (hbo, universitaire en oudere en vergelijkbare opleidingen). Hier is dat hbo/hbo+ en wo/wo+.

8 Waarvan 44 onbekend.

9 Een vergelijking tussen de deelnemers aan de pilot en hun respectievelijke organisaties is gezien de relatief kleine hoeveelheid respondenten niet zinvol.

10 Meer informatie over de vergelijking met de drie bestanden is te verkrijgen bij de onderzoeker.

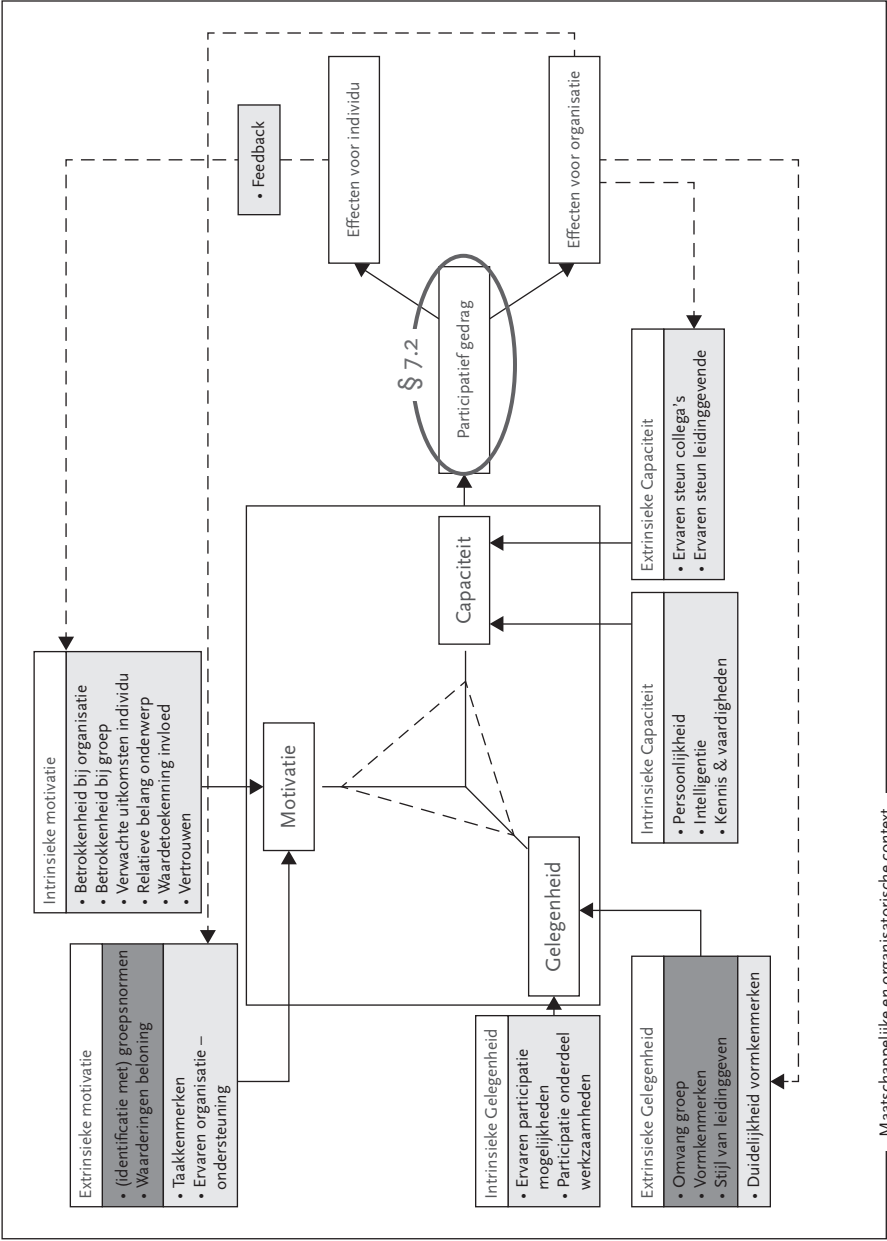
OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Wanneer de gegevens van de deelnemers aan het overleg worden vergeleken met de totale Nederlandse werkende beroepsbevolking, valt een aantal zaken op:

- > Het percentage vrouwen dat deelgenomen heeft (55,3%) is hoger dan het percentage vrouwen in de werkende beroepsbevolking (45,6%).¹¹
- > Als het gaat om afkomst zijn er geen belangrijke verschillen tussen de respondenten en de werkende beroepsbevolking.
- > Er hebben meer hoger opgeleide medewerkers deelgenomen aan het onderzoek en minder lager opgeleide medewerkers, in vergelijking met de werkende beroepsbevolking. Met name voor de voorzitters van de overleggen geldt dat deze hoger opgeleid zijn. Behalve bij de medezeggenschapsorganen betreft het in alle gevallen leidinggevenden (met bijbehorende functie-eisen).
- > De gemiddelde leeftijd in het onderzoek ligt relatief hoog (M: 44,6; SD: 11,1). In het onderzoek zijn vooral de leeftijdscategorieën 45-55 en 55-65 oververtegenwoordigd (samen > 50%). De categorieën 15-25 en 25-35 zijn in vergelijking tot de werkende beroepsbevolking ondervertegenwoordigd.

NB: In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op de resultaten van het onderzoek. In de verschillende analyses kan de omvang van de respons (N) onderling verschillen om diverse redenen. Allereerst kunnen verschillen optreden omdat deelnemers in plaats van beide vragenlijsten slechts één vragenlijst hebben ingevuld. Verder is het mogelijk dat enkele vragen niet volledig zijn ingevuld. Eerder is bovendien in paragraaf 6.2.4 aangegeven dat er enkele verschillen zijn tussen de vragenlijsten in de pilot en die in het onderzoek bij de OsiraGroep en de UvT. Ook dat zorgt voor (kleine) verschillen in de omvang van de respons per vraag. De verschillen in de respons werken door in de berekeningen waarin data met elkaar worden vergeleken.

¹¹ Er is niet gevraagd naar de omvang van het dienstverband.



Figuur 6 Theoretisch model van participatief gedrag, inclusief aanduiding bespreking resultaten met betrekking tot participatief gedrag.

7.2 Participatief gedrag

In het onderzoek is aan de respondenten gevraagd om, terugblikkend op het overleg, aan te geven in welke mate men participatief gedrag vertoond heeft. Het ging daarbij steeds om vier typen gedragingen, gekoppeld aan de drie onderwerpen die op de agenda stonden van het overleg. In de nameting werd steeds gevraagd naar de mate waarin de respondent:

- > zich heeft voorbereid op een onderwerp;
- > een vraag heeft gesteld;
- > zijn/haar mening heeft gegeven;
- > anderen om een mening heeft gevraagd.

Omdat per onderwerp gevraagd is in hoeverre de deelnemer de specifieke gedraging heeft vertoond, zijn er per deelnemer en per gedraging in feite drie metingen gedaan. Samen geven de metingen aan in welke mate participatief gedrag vertoond is door de deelnemers.

Hieronder wordt in Tabel 10 allereerst aangegeven in welke mate de deelnemers participatief gedrag vertoond hebben volgens de deelnemers zelf en volgens de voorzitters (gemiddelde over de gedragingen en onderwerpen heen). Daarbij is een onderscheid gemaakt in deelnemers waarvan uitsluitend het zelfoordeel gegeven is, deelnemers waarvan uitsluitend het voorzittersoordeel bekend is en deelnemers waarvan beide oordelen beschikbaar zijn. Daarnaast is het gemiddelde van beide oordelen weergegeven voor de totale groep. Het aantal waarnemingen is hier hoger ($N=223$), omdat van 14 deelnemers wel het voorzittersoordeel bekend is, maar niet het oordeel van de deelnemer zelf. Van 114 deelnemers is wel de zelfbeoordeling bekend, maar niet het oordeel van de voorzitter. Van 95 deelnemers zijn beide oordelen bekend. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Neel!) tot 5 (Ja!).¹²

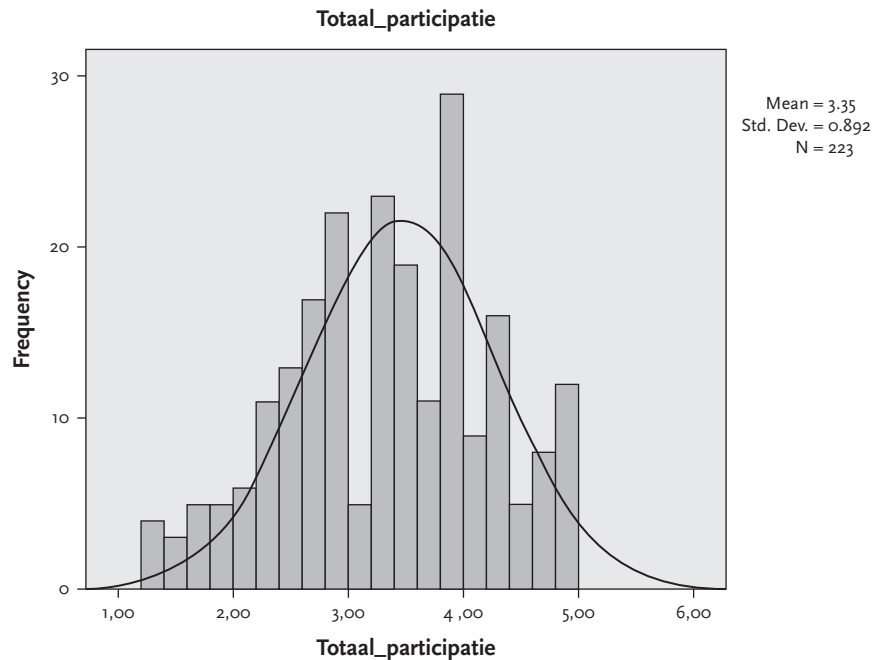
Uitsluitend zelfbeoordeling (N = 114)		Uitsluitend beoordeling voorzitter (N = 14)		Gemiddelde beoordeling deelnemers waarvan 2 metingen zijn (N = 95)		Gemiddelde oordeel zelf en voorzitter (N = 223)	
Gem.	Variantie	Gem.	Variantie	Gem.	Variantie	Gem.	Variantie
3,24	0,87	2,97	0,78	3,54	0,66	3,35	0,80

Tabel 10 Mate van participatief gedrag, volgens de deelnemers, de voorzitter van het overleg en het gemiddelde van beide beoordelingen

Het algemeen gemiddelde is 3,35. De meest voorkomende waarde ligt boven dit gemiddelde (mediaan = 3,38, modus = 4,00). Figuur 7 geeft de frequentieverdeling

¹² De antwoordcategorieën bestonden uit 5 blanco hokjes, waarbij boven het eerste hokje 'Neel' stond en boven het laatste 'Ja!'. Deze zijn geconverteerd naar de schalen 1 tot en met 5.

weer, met daarin de theoretische normaalcurve voor de gemiddelde meting van voorzitter en deelnemer.



Figuur 7 Frequentieverdeling participatief gedrag (gemiddelde zelfbeoordeling en beoordeling voorzitter)

De scores zijn vrijwel normaal verdeeld. Dat geldt voor het gemiddelde van beide metingen (Skewness = -,172, Std. Error = ,163; Kurtosis = -,569, Std. Error = ,324), maar ook voor de zelfbeoordeling. Alleen de beoordelingen van de voorzitters zijn licht negatief scheef verdeeld¹³: voorzitters scoren relatief iets vaker de antwoordcategorieën 4 en 5. Opvallend is dat de 'neutrale' antwoordcategorie 3 met name door de deelnemers zelf relatief weinig is ingevuld.

Van de deelnemers waarvan beide beoordelingen bekend zijn is onderzocht in hoeverre de zelfbeoordelingen en de beoordelingen van de voorzitter van elkaar verschillen. Gemiddeld genomen scoren de voorzitters weliswaar iets hoger (gem. = 3,52; SD = 1,03) dan de deelnemers zelf (gem. = 3,37; SD = 0,93), maar dat verschil is niet significant ($t = -0,803$; $df = 94$).

Als het doel van het overleg is 'participatief gedrag bevorderen' valt op dat hierop ongeveer evenveel mensen laag scoren als hoog. Het gemiddelde (3,35) ligt

¹³ Skewness = -,470, Std. Error = ,231; Kurtosis = -,761, Std. Error = ,459.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

vrijwel op het niveau van het theoretisch gemiddelde. In de rest van deze paragraaf wordt dieper ingegaan op verschillen tussen gedragingen en groepen.

7.2.1 SPECIFIEKE GEDRAGINGEN

In Tabel 11 wordt aangegeven in welke mate de deelnemers de verschillende participatieve gedragingen vertoond hebben volgens de deelnemers zelf en volgens de voorzitters (gemiddelde per gedraging over de onderwerpen heen). De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).

Gedrag	Zelfbeoordeling (N=209)				Beoordeling voorzitter (N=109)				Gemiddelde oordeel zelf en voorzitter (N=223) ¹⁴			
	Gem.	Var.	Med.	Mod.	Gem.	Var.	Med.	Mod.	Gem.	Var.	Med.	Mod.
Voorbereiden	3,53	1,53	3,67	5,00	3,62	1,23	3,67	5,00	3,50	1,33	3,67	5,00
Vraag stellen	3,38	1,60	3,33	5,00	3,55	1,38	3,67	5,00	3,38	1,39	3,50	5,00
Mening geven	3,62	1,29	3,67	5,00	3,93	1,27	4,50	5,00	3,65	1,18	3,83	5,00
Mening vragen	2,93	1,71	3,00	1,00	2,87	1,36	3,00	3,00	2,87	1,33	3,00	3,00

Tabel 11 Mate van participatief gedrag (volgens deelnemers, voorzitter en gemiddelde) voor de verschillende gedragingen

Er zijn duidelijke verschillen in de mate waarin deelnemers participatief gedrag vertonen. Hoog scoren vooral het zich voorbereiden op het overleg (gemiddelde beide beoordelingen is 3,50) en het geven van een mening (gem. 3,65). Het stellen van een vraag scoort gemiddeld 3,38 en het laagst scoort het vragen van een mening aan een ander (gem. 2,87).

De gemiddelde scores benaderen een normaalverdeling,¹⁵ al moet worden opgemerkt dat er met name bij ‘voorbereiden’, ‘vraag stellen’ en ‘mening geven’ sprake is van een duidelijke piek bij de score 5,00 (de modus). Bij ‘mening vragen’ is sprake van twee pieken bij de scores 1,00 en 3,00 (modus is 3,00). Opvallend is het dat vooral de uiterste antwoordcategorieën hoog scoren, wanneer naar specifieke gedragingen gekeken wordt.

Zoals dat voor participatief gedrag in het algemeen geldt, geldt ook voor de specifieke gedragingen dat de gemiddelde oordelen van de voorzitters én van de deelnemers zelf niet veel van elkaar verschillen. Een t-toets (Paired Samples T-test)

¹⁴ N is hier hoger dan wanneer er alleen sprake zou zijn van zelfbeoordelingen, omdat in sommige gevallen wel de voorzitter heeft beoordeeld in de nameting en niet de deelnemer zelf.

¹⁵ Verdelingen gedragingen (gemiddelde oordeel zelf en voorzitter). Vet gedrukt zijn de parameters die meer dan 2x verschillen van de standaardfout (Std. Error Skewness = ,163; Std. Error Kurtosis = ,324): Voorbereiden (Skewness = -,469; Kurtosis = -,715); Vraag stellen (Skewness = -,330; Kurtosis = -,783); Mening geven (Skewness = -,633; Kurtosis = -,322); Mening vragen (Skewness = ,002; Kurtosis = -,857).

heeft uitgewezen dat er geen sprake is van significante verschillen tussen de gemiddelde oordelen van de deelnemers en voorzitters voor de verschillende gedragingen¹⁶.

Gezien het feit dat er verschillen zijn tussen de vier gedragingen wordt hier in de verdere analyse rekening mee gehouden en zullen, indien van toepassing, resultaten voor de vier gedragingen apart worden gepresenteerd. Daarnaast zal steeds de mate waarin deelnemers participatief gedrag vertoond hebben worden gepresenteerd. Participatief gedrag wordt daarbij berekend als het gemiddelde van de vier afzonderlijke gedragingen.¹⁷

Dat geldt niet voor de verschillende oordelen van de deelnemers zelf en van de voorzitters. Aangezien deze niet significant van elkaar verschillen en in feite onafhankelijke metingen zijn van hetzelfde gedrag, worden de scores gecombineerd (door ze te middelen). Op die manier worden twee afzonderlijke metingen gecombineerd, waardoor de betrouwbaarheid van de meting toeneemt. Bovendien geldt voor 73 respondenten dat geen zelfbeoordeling voorhanden is. Deze hebben alleen de eerste vragenlijst ingevuld. Bij middeling van beide oordelen wordt dan feitelijk het oordeel van de voorzitter gebruikt (in die gevallen waarin het oordeel van de voorzitter ontbreekt, wordt alleen de zelfbeoordeling gebruikt).

7.2.2 VERSCHILLEN TUSSEN ORGANISATIES EN OVERLEGTYPEN

Aan het onderzoek hebben verschillende organisaties meegewerkt. In de pilot betreft het 12 ondernemingsraden, waarvan er respectievelijk 3 en 4 behoren tot hetzelfde concern/dezelfde groep. Deze worden verder niet als een organisatie geanalyseerd, aangezien het om relatief zelfstandige ondernemingsraden gaat binnen het betreffende concern/de betreffende groep en het aantal deelnemers klein is.

Als het gaat om verschillen tussen de organisaties is in Tabel 12 aangegeven in welke mate er binnen de overleggen van de OsiraGroep en de UvT sprake is van participatief gedrag, in vergelijking tot de totale groep. Uitgegaan is van het gemiddelde van de zelfbeoordeling en de beoordeling door de voorzitter.

¹⁶ Voorbereiden: gem. deelnemers=3,69; SD=1,16 en gem. vz.=3,74; SD=1,08; t=-,420; df=92; Vraag stellen: gem. deelnemers=3,53; SD=1,16 en gem. vz.=3,60; SD=1,17; t=-,488; df=92; Mening geven: gem. deelnemers=3,81; SD=1,05 en gem. vz.=3,98; SD=1,12; t=-1,321; df=93; Mening vragen: gem. deelnemers=3,06; SD=1,36 en gem. vz.=2,95; SD=1,17; t=-,666; df=90.

¹⁷ Overwogen is om het gewogen gemiddelde te gebruiken, waarbij gedragingen zwaarder meetellen bij het bepalen van het totale participatieve gedrag als deelnemers hierop relatief hoger scoren. Om een zuiverder vergelijking mogelijk te maken tussen de afzonderlijke gedragingen en het totaal is hiervan afgezien.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

	Totaal inclusief pilot (N=223)		OsiraGroep (N=111)		UvT (N=69)	
Gedrag	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Participatief gedrag totaal	3,35	0,80	3,28	0,87	3,34	0,70
Voorbereiden	3,50	1,33	3,40	1,39	3,50	1,03
Vraag stellen	3,38	1,39	3,33	1,52	3,42	0,89
Mening geven	3,65	1,18	3,61	1,25	3,71	0,98
Mening vragen	2,87	1,33	2,80	1,39	2,72	1,17

Tabel 12 Participatief gedrag binnen de deelnemende organisaties

Uit Tabel 12 blijkt dat er minimale verschillen bestaan tussen de organisaties, voor wat betreft de mate waarin participatief gedrag vertoond wordt.

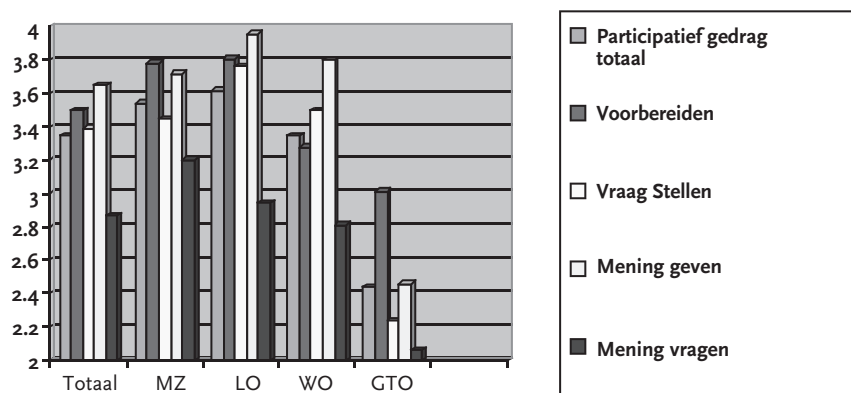
In Tabel 13 zijn de verschillen weergegeven voor de mate waarin deelnemers participatief gedrag vertoond hebben binnen de verschillende overlegtypen. Uitgegaan is van het gemiddelde van de zelfbeoordeling en de beoordeling door de voorzitter. Bij de vergelijking tussen de overlegtypen zijn de ondernemingsraden uit de pilot als onderdeel van de onderzochte medezeggenschapsorganen opgevat.

	Totaal (N=223)		MZ (N=69)		LO (N=40)		WO (N=88)		GTO (N=26)	
Gedrag	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Participatief gedrag totaal	3,35	0,80	3,54	0,67	3,62	0,56	3,35	0,81	2,44	0,51
Voorbereiden	3,50	1,33	3,78	1,38	3,81	0,77	3,28	1,35	3,01	1,39
Vraag stellen	3,38	1,39	3,45	1,50	3,76	1,08	3,50	1,07	2,24	1,18
Mening geven	3,65	1,18	3,72	1,15	3,96	0,56	3,80	1,05	2,46	1,08
Mening vragen	2,87	1,33	3,20	1,13	2,94	1,19	2,82	1,34	2,06	1,26

Tabel 13 Gemiddelden en varianties voor vertoond participatief gedrag per overlegtype

Opvallend zijn de relatief grote verschillen tussen het GTO en de andere overlegtypen. Het GTO scoort relatief laag als het gaat om alle participatieve gedragingen en in absolute zin ruim onder het theoretisch gemiddelde (met uitzondering van voorbereiding). Ook de relatief lage score bij werkoverleg ten aanzien van het vragen van meningen valt op.

In Figuur 8 is grafisch weergegeven in welke mate participatief gedrag vertoond is door de deelnemers aan de diverse overleggen (gemiddelden deelnemers en voorzitters per gedraging).



Figuur 8 Gemiddelden voor vertoond participatief gedrag per overlegtype.

De patronen van medezeggenschapsorganen, overleggen van leidinggevend en werkoverleggen vertonen grote overeenkomsten. Het patroon bij de grote teamoverleggen wijkt echter af van de overige overleggen. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door de omvang van de groep.

In het vervolg van de resultatenbeschrijving worden deze wel meegenomen, aangezien er daarmee een grotere variantie in de afhankelijke variabele 'participatief gedrag' bestaat. Het gaat bovendien om een relatief kleine groep (3 overleggen met 26 respondenten). Niettemin zal bij de verdere interpretatie rekening worden gehouden met het feit dat bij GTO's iets anders is gescoord dan bij de overige overleggen. Zo zal in paragraaf 7.5 worden teruggekomen op de relatie tussen groepsomvang (en andere verschillen tussen de overlegtypen) en participatief gedrag.

7.2.3 DEMOGRAFISCHE KENMERKEN EN VERSCHILLEN IN PARTICIPATIEF GEDRAG

In paragraaf 5.3 is aangegeven dat verschillen in demografische kenmerken kunnen leiden tot verschillen in participatief gedrag. In Tabel 9, paragraaf 7.1.2, zijn de gegevens beschreven van de onderzoeksgroep met betrekking tot de man/vrouw-verdeling, leeftijd, afkomst, opleidingsniveau en het aantal jaren dat de deelnemers werkzaam zijn in de organisatie en de overleggroep. Onderzocht is voor de verschillende kenmerken in hoeverre de groepen verschillen in de mate waarin ze participatief gedrag vertonen.

Geslacht

Een Mann-Whitney U-toets geeft aan dat er geen significant verschil is in de mate waarin mannen (gemiddelde rangordingscore 105) en vrouwen (gemiddelde

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

rangordescor 110) participatief gedrag vertonen ($U = 5460,5$; $p < 0,579$). Dit resultaat komt overeen met eerder onderzoek naar deelname aan participatieprogramma's (Webster, 2001) en OCB's (Podsakoff e.a., 2000, p. 530-531).

Leeftijd

Ook leeftijd lijkt nauwelijks invloed te hebben op de mate van participatief gedrag. Weliswaar vertonen mensen naarmate ze ouder zijn iets meer participatief gedrag, maar dat verschil is niet significant (Kruskal-Wallis toets $\chi^2 = 1,778$; $df = 3$; $p < 0,620$). Dit resultaat wijkt af van resultaten uit eerder onderzoek naar de mate waarin mensen meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten (Maurer e.a., 2003) en onderzoek naar OCB's (Ng & Feldman, 2008). In deze onderzoeken werd wel een significant positief verband gevonden tussen leeftijd en vertoond (vrijwillig) gedrag. Mogelijk wordt het verschil in resultaten veroorzaakt door het feit dat het in dit onderzoek georganiseerde vormen van overleg betreft. Bij feitelijke deelname aan georganiseerd overleg is de wijze waarop deelnemers betrokken worden voor alle leeftijden gelijk.

Hieronder zijn de gemiddelde rangordescor 110) weergegeven voor de verschillende leeftijdsklassen:

> < 31 jaar (N=15):	79,97
> 31 tot en met 40 jaar (N=43):	81,66
> 41 tot en met 50 jaar (N=54):	89,03
> > 50 jaar (N=63):	93,36

Afkomst

Slechts van drie mensen met een niet-Nederlandse afkomst is bekend in hoeverre ze ook participatief gedrag vertoond hebben. Op basis hiervan kan geen zinvolle uitspraak gedaan worden over de mate waarin verschillen optreden in participatief gedrag tussen mensen van verschillende afkomst.

Opleidingsniveau

Respondenten die verschillen in opleidingsniveau verschillen niet significant in de mate waarin ze participatief gedrag vertonen (Kruskal-Wallis toets $\chi^2 = 2,313$; $df = 4$; $p < 0,678$). Hieronder zijn de gemiddelde rangordescor 110) weergegeven voor de verschillende opleidingsniveaus: OPM: schooltypen met kleine letters

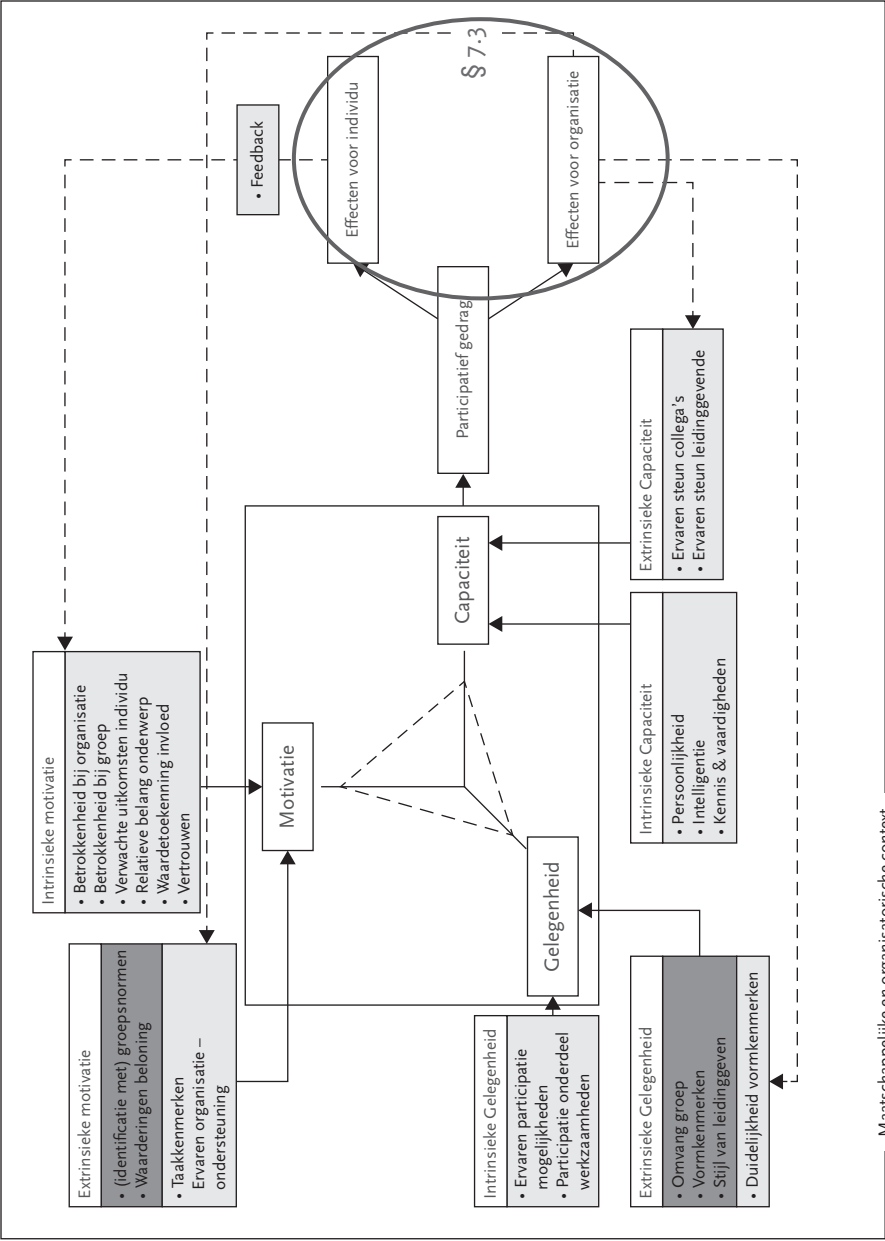
> lts/vmbo/mavo/hhs (N = 10):	94,90
> havo/vwo (N = 12):	77,13
> mbo/beroepsopleiding (N = 40):	93,04
> hbo/hbo+ (N = 62):	85,32
> wo/wo+ (N = 56):	96,50.

Opvallend is wel dat mensen met een havo/vwo-opleiding en in mindere mate mensen met een hbo/hbo+-opleiding relatief laag scoren.

Een kanttekening is hier op zijn plaats. De groep met een havo/vwo-opleiding is klein ($N = 12$) en dat geldt ook voor mensen met een lagere opleiding ($N = 10$). Bovendien hebben meer hoger opgeleide medewerkers deelgenomen aan het onderzoek en minder lager opgeleide medewerkers, in vergelijking met de werkende beroepsbevolking. Aangezien er tussen de groepen wel verschillen optreden lijkt het te vroeg om op basis van deze gegevens de conclusie te trekken dat opleidingsniveau niet samenhangt met participatief gedrag. Niettemin zijn in dit onderzoek geen significante verschillen gevonden.

Aantal werkzame jaren

Respondenten die verschillen in het aantal jaren dat ze werkzaam zijn in de organisatie, verschillen niet significant in de mate waarin ze participatief gedrag vertonen (Kruskal-Wallistoets $\chi^2 = 39,004$; $df = 38$; $p < 0,424$). Dat geldt ook voor het aantal jaren dat men deel uitmaakt van de overleggroep (Kruskal-Wallistoets $\chi^2 = 27,884$; $df = 24$; $p < 0,265$).



Maatschappelijke en organisatorische context

Figuur 9 Theoretisch model van participatief gedrag, inclusief aanduiding bespreking resultaten met betrekking tot effecten.

7.3 Participatief gedrag en effecten van gedrag

Onderzocht is in hoeverre participatief gedrag leidt tot individuele effecten (direct en indirect) en organisatorische effecten (prestaties op groepsniveau en attitudes ten opzichte van de organisatie en het eigen team).

Enkele opmerkingen vooraf:

- > Geprobeerd is om meer hardere informatie over groepsprestaties te krijgen in de vorm van reguliere teambeoordelingen, gegevens uit tevredenheidsonderzoeken en gegevens over ziekteverzuim. Gebleken is dat deze niet in voldoende mate op individueel/teamniveau voorhanden zijn. Teambeoordelingen worden binnen de UvT en de OsiraGroep niet als zodanig gemaakt. Voor zowel tevredenheid als verzuim geldt dat de cijfers niet beschikbaar zijn op het niveau van de deelnemende overleggen. 'Harde' informatie is er eigenlijk alleen in de vorm van de oordelen van de leidinggevendenden van het overleg. In het onderzoek is aan de voorzitters van de overleggen gevraagd hoe zij de teamprestaties beoordelen, waardoor in veel gevallen een beoordeling door een functioneel leidinggevende beschikbaar is.
- > Voor een aantal deelnemers geldt dat zij in meer teams werkzaam zijn (met name voor medezeggenschapsorganen). De deelnemers is gevraagd de vragen te beantwoorden voor het specifieke overleg waar het onderzoek is uitgevoerd.
- > Voor drie constructen (invloed op beslissingen, intrinsiek psychosociale voordelen, extrinsieke voordelen) geldt dat deze zowel in de voor- als de nameting zijn bevraagd. Dit om te kunnen onderzoeken in hoeverre er sprake is van eventuele tijdseffecten, dan wel omdat oordelen veranderen als gevolg van vertoond gedrag of andere uitkomsten van gedrag.

In Tabel A.1 in Bijlage A is voor de verschillende effectschalen aangegeven wat de betrouwbaarheden zijn van de constructen in de voor- en de nameting (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties).

Er is sprake van hoge betrouwbaarheden voor de verschillende effectschalen. Uit de vergelijking tussen voor- en nameting geldt voor de genoemde constructen (invloed op beslissingen, intrinsiek psychosociale voordelen en extrinsieke voordelen) dat er bovendien sprake is van een hoge mate van stabiliteit. T-toetsen geven aan dat er minimale verschillen zijn tussen de voor- en nametingen.¹⁸ In het vervolg van het onderzoek wordt steeds uitgegaan van het gemiddelde van de voor- en nameting.

¹⁸ Voor T-toets (Paired Samples T-test) 'invloed op beslissingen' geldt dat er geen significante verschillen zijn tussen de voormeting van de deelnemers (gem.=3,82; SD=0,77) en de nameting (gem.=3,90; SD=0,87 -t=-1,44; df=163). Idem voor 'intrinsieke psychosociale voordelen': voormeting (gem.=3,90; SD=0,84) en nameting (gem.=3,89; SD=0,78 -t=-,225; df=175). Idem voor 'extrinsieke voordelen': voormeting (gem.=2,81; SD=0,95) en nameting (gem.=2,89; SD=0,91 -t=-1,531; df=175).

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Tabel 14 geeft aan in welke mate er sprake is van individuele en organisatorische effecten volgens de deelnemers aan het onderzoek. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Het aantal oordelen (N) varieert tussen 220 en 296.

Uitkomst	Beoordeling deelnemers			
	Gem.	Var.	Med.	Mod.
Invloed op beslissingen	3,83	0,64	3,93	4,00
Intrinsieke psychosociale voordelen	3,88	0,68	4,00	5,00
Extrinsieke voordelen	2,85	0,85	3,00	3,00
Werktevrede	3,73	0,41	3,67	3,67
Teamprestatie	3,63	0,65	3,67	4,00
Betrokkenheid bij de organisatie	3,66	0,86	4,00	4,00
Betrokkenheid bij de groep	3,33	0,96	3,33	3,00 ¹⁹

Tabel 14 Individuele en organisatorische effecten, volgens de deelnemers

Over het algemeen wordt hoog gescoord, met uitzondering van ‘extrinsieke voordelen’, waar het gemiddelde iets onder het theoretisch gemiddelde van 3,00 ligt. De verschillende uitkomsten zijn vrijwel normaal verdeeld, zij het dat ‘invloed op beslissingen’, ‘intrinsieke psychosociale voordelen’ en ‘betrokkenheid bij de organisatie’ licht negatief scheef verdeeld zijn.²⁰

7.3.1 INDIVIDUELE EFFECTEN

Invloed op beslissingen

Tabel 15 geeft aan in welke mate binnen de verschillende typen overleg deelnemers invloed hebben op beslissingen. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N = 84)		LO (N = 45)		WO (N = 118)		GTO (N = 26)		Totaal (N = 284)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Invloed op beslissingen	3,93	0,45	4,11	0,52	3,77	0,75	3,47	0,66	3,83	0,64

Tabel 15 Invloed op beslissingen binnen verschillende overlegtypen volgens de deelnemers

De invloed op beslissingen wordt binnen overleggen over het algemeen hoog ingeschat: gemiddeld 3,83 op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Vooral deelnemers aan overleggen van leidinggevenden scoren hoog (gem. 4,11), gevolgd

¹⁹ Meerdere modussen, de laagste waarde is opgenomen in de tabel. De andere modus is 3,33.

²⁰ Vet gedrukt zijn de parameters die meer dan 2x verschillen van de standaardfout: ‘invloed op beslissingen’ (Skewness = -,845; Kurtosis = 1,166); ‘intrinsieke psychosociale voordelen’ (Skewness = -,695; Kurtosis = ,423); ‘betrokkenheid bij de organisatie’ (Skewness = -,692; Kurtosis = ,091).

door deelnemers aan medezeggenschapsoverleggen (gem. 3,93) en werkoverleggen (gem. 3,77). Bij grote teamoverleggen wordt de invloed op beslissingen het kleinst ingeschat, al ligt ook hier het gemiddelde (3,47) boven het theoretisch gemiddelde.

In hoofdstuk 5 is aangegeven dat het bij dit construct gaat om de individuele ervaren invloed op beslissingen. Ter vergelijking is aan voorzitters van het overleg gevraagd een oordeel uit te spreken over de mate waarin zij inschatten dat deelnemers invloed hebben op beslissingen. Niet alleen ervaren de deelnemers zelf een hoge mate van invloed op beslissingen; ook de voorzitters geven aan dat die invloed groot is. Het is opvallend dat de voorzitters de invloed van deelnemers gemiddeld hoger inschatten (gem. = 4,48, var. = 0,25, N = 51). Het is onduidelijk wat hiervan de reden is. Mogelijk is er sprake van sociale wenselijkheid, namelijk dat voorzitters gezien willen worden als participatieve leidinggevers. Het kan ook zijn dat de voorzitters aan de overleggen feitelijk bovengemiddeld scoren op participatief leiderschap en dat de bijdrage van de deelnemers aan het overleg zwaarder meetelt bij beslissingen dan de deelnemers zelf inschatten.

Onderdeel van de vraagstelling in dit onderzoek is in hoeverre participatief gedrag leidt tot specifieke uitkomsten, in dit geval de ervaren invloed op beslissingen. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er sprake is van een mogelijk lineair verband. Uit Tabel 16 blijkt een positieve samenhang tussen de verschillende participatieve gedragingen en de invloed op beslissingen volgens de deelnemers. Weergegeven zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties, het aantal waarnemingen en de mate van significantie.

Gedrag	Ervaren invloed op beslissingen
Voorbereiden	0,196**
Vraag stellen	0,238**
Mening geven	0,412**
Mening vragen	0,311**
Participatief gedrag totaal	0,368**
N = 222.	
***: correlatie is significant op 0,01 niveau (1-zijdig).	
*: correlatie is significant op 0,05 niveau (1-zijdig).	

Tabel 16 Pearson's product moment-correlaties voor de verschillende participatieve gedragingen (gemiddelde zelfbeoordeling en beoordeling voorzitter) en invloed op beslissingen volgens de deelnemers

Voor alle gedragingen geldt dat er een positief significant verband is tussen het gedrag en de invloed van deelnemers op beslissingen. Het verband is het sterkst voor het geven van een mening.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Intrinsieke psychosociale en extrinsieke voordelen

In Tabel 17 is aangegeven in welke mate deelnemers voordelen ervaren binnen de verschillende typen overleg. Het gaat daarbij om intrinsieke psychosociale voordelen (de mate waarin een bijdrage aan het overleg bijdraagt aan de eigen ontwikkeling, het zelfvertrouwen en/of het interessanter maken van het werk) en extrinsieke voordelen (zoals waardering door anderen of doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie).

Deelnemers	MZ (N=95)		LO (N=46)		WO (N=118)		GTO (N=37)		Totaal (N=296)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Intrinsieke psychosociale voordelen	4,03	0,47	4,03	0,54	3,86	0,90	3,41	0,44	3,88	0,68
Extrinsieke voordelen	2,58	0,59	3,28	0,73	2,94	1,06	2,66	0,57	2,85	0,85

Tabel 17 Intrinsieke psychosociale voordelen en extrinsieke voordelen binnen verschillende overlegtypen

Het patroon voor intrinsieke psychosociale voordelen is vergelijkbaar met dat van ervaren invloed op beslissingen. Over het algemeen worden de psychosociale voordelen hoog ingeschat en ook hier geldt dat de scores bij de grote team-overleggen het laagst zijn.

Extrinsieke voordelen worden veel lager ingeschat. Het gemiddelde is 2,85 en zeker voor medezeggenschapsoverleggen (gem. = 2,58) en grote teamoverleggen (gem. = 2,66) geldt dat de waardering door anderen of de mogelijkheden om door te groeien als relatief laag worden ervaren. Binnen overleggen van leidinggevenden ligt dat gemiddelde hoger (3,28).

Onderzocht is in hoeverre de ervaren intrinsieke en extrinsieke voordelen van participatief gedrag samenhangen met de daadwerkelijk vertoonde participatieve gedragingen in het overleg. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er sprake is van een mogelijk lineair verband. Uit Tabel 18 blijkt een positieve samenhang tussen de verschillende participatieve gedragingen (gemiddelde eigen oordeel en voorzitter) en voordelen volgens de deelnemers. Weergegeven zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties, het aantal waarnemingen en de mate van significantie.

Gedrag	Intrinsieke psychosociale voordelen	Extrinsieke voordelen
Vorbereiden	0,170**	0,032
Vraag stellen	0,194**	0,120*
Mening geven	0,150*	0,103
Mening vragen	0,196**	0,199**
Participatief gedrag totaal	0,228**	0,146*
N = 223.		
**: correlatie is significant op 0,01-niveau (1-zijdig).		
*: correlatie is significant op 0,05-niveau (1-zijdig).		

Tabel 18 Pearson's product moment-correlaties voor de verschillende participatieve gedragingen (gemiddelde zelfbeoordeling en beoordeling voorzitter) en intrinsieke psychosociale en extrinsieke voordelen volgens de deelnemers

Voor alle gedragingen geldt dat er een positief significant verband is tussen het gedrag en de mate waarin deelnemers intrinsieke voordelen ervaren. Het verband is significant, maar de verklaarde variantie is beperkt. Het verband is het sterkst voor het stellen van een vraag en het vragen om een mening.

Voor alle gedragingen geldt verder dat er een positief verband is tussen het gedrag en de mate waarin de deelnemers extrinsieke voordelen ervaren. Significant is alleen het verband met het vragen van een mening aan anderen en in mindere mate het stellen van een vraag. Voor de andere verbanden geldt dat deze klein tot zeer klein zijn.

Tevredenheid

In Tabel 19 is aangegeven in hoeverre de deelnemers tevreden zijn over hun huidige baan, collega's, leidinggeven, het huidige salaris, de mogelijkheden voor promotie en hun werk in het algemeen.

Deelnemers	MZ (N = 79)		LO (N = 38)		WO (N = 77)		GTO (N = 26)		Totaal (N = 220)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Tevredenheid	3,66	0,42	3,80	0,32	3,75	0,39	3,76	0,59	3,73	0,41

Tabel 19 Tevredenheid binnen verschillende overlegtypen

De werktevredenheid is gemiddeld 3,73 op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Deze scores zijn vergelijkbaar voor de verschillende overlegtypen en de variatie tussen de scores is over het algemeen klein.

Onderzocht is in hoeverre de tevredenheid samenhangt met de vertoonde participatieve gedragingen in het overleg. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er sprake is van een mogelijk lineair verband. In Tabel 20 zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties, het aantal waarnemingen en de mate van significantie weergegeven voor het verband tussen participatief gedrag en tevredenheid.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Gedrag	Tevredenheid
Vorbereiden	-0,030
Vraag stellen	0,004
Mening geven	-0,011
Mening vragen	0,013
Participatief gedrag totaal	-0,007
N = 209.	
**: correlatie is significant op 0,01-niveau (1-zijdig).	
*: correlatie is significant op 0,05-niveau (1-zijdig).	

Tabel 20 Pearson's product moment-correlaties voor de verschillende participatieve gedragingen (gemiddelde zelfbeoordeling en beoordeling voorzitter) en werktevredenheid

Wanneer werktevredenheid wordt vergeleken met de mate waarin mensen participatief gedrag vertonen valt op dat er feitelijk geen verband is. Deelnemers die hoger scoren op participatief gedrag geven niet aan tevredener te zijn in hun werk.

7.3.2 ORGANISATIE-EFFECTEN

Teamprestatie

In het onderzoek is aan de deelnemers en de voorzitters van het overleg gevraagd een oordeel te geven over het functioneren van de overleggroep. Op basis hiervan is het gemiddelde groepsoordeel berekend. Daarbij is allereerst het gemiddelde bepaald van het oordeel van de deelnemers. Het groepsoordeel is vervolgens berekend als het gemiddelde van het deelnemersoordeel én het oordeel van de voorzitter. Op die manier ontstaat een samengesteld construct op het niveau van de groep. Gekozen is voor het gemiddelde van het deelnemersoordeel en het oordeel van de voorzitter, omdat voorzitter en deelnemers mogelijk andere maatstaven hanteren bij het functioneren van het team. Door middeling krijgt geen van deze oordelen te veel gewicht.

Hieronder is in Tabel 21 voor de verschillende overlegtypen aangegeven, hoe de groepen gemiddeld hun eigen prestaties beoordelen.

Deelnemers	MZ (N=101)		LO (N=53)		WO (N=130)		GTO (N=38)		Totaal (N=322)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Teamprestatie	3,50	0,22	3,69	0,65	3,86	0,24	3,36	0,09	3,66	0,32

Tabel 21 Teamprestatie binnen verschillende overlegtypen; gemiddelde oordeel deelnemers en voorzitter per overleggroep

Onderzocht is in hoeverre teamprestaties, zoals beoordeeld door deelnemers en voorzitters, samenhangen met de daadwerkelijk vertoonde participatieve

gedragingen in het overleg. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er sprake is van een mogelijk lineair verband.

In Tabel 22 zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties, het aantal waarnemingen en de mate van significantie weergegeven voor het verband tussen participatief gedrag en teamprestatie.

Gedrag	Teamprestatie
Vorbereiden	,041
Vraag stellen	,149*
Mening geven	,201**
Mening vragen	,142*
Participatief gedrag totaal	,169*
N = 223.	
**: correlatie is significant op 0,01-niveau (1-zijdig).	
*: correlatie is significant op 0,05-niveau (1-zijdig).	

Tabel 22 Pearson's product moment-correlaties voor de verschillende participatieve gedragingen (gemiddelde zelfbeoordeling en beoordeling voorzitter) en teamprestatie volgens de deelnemers

Wanneer de teamprestatie wordt vergeleken met de mate waarin mensen participatief gedrag vertonen valt op dat er een (zwak) positief verband is. Het sterkste verband bestaat tussen 'mening geven' en teamprestaties ($r = 0,201$; $p < 0,01$; $N = 223$).

Betrokkenheid bij organisatie en team

In tegenstelling tot groepsprestaties wordt betrokkenheid bij de organisatie en bij het team in dit onderzoek beschouwd als een individueel construct (vgl. Klein e.a., 1994, p. 199-201), waarbij het gaat om de mate waarin individuen lid wensen te blijven van de organisatie (respectievelijk het team) en de doelen en waarden van de organisatie (het team) onderschrijven. Hieronder is in Tabel 23 aangegeven in welke mate de deelnemers aan het overleg zich betrokken voelen bij de organisatie, respectievelijk de overleggroep.

Deelnemers	MZ (N = 84)		LO (N = 42)		WO (N = 100)		GTO (N = 26)		Totaal (N = 252)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Betrokkenheid bij de organisatie	3,90	0,67	3,87	0,65	3,42	0,96	3,49	1,01	3,66	0,86
Betrokkenheid bij het team	3,85	0,63	3,34	0,63	2,92	1,09	3,27	0,57	3,33	0,96

Tabel 23 Betrokkenheid binnen verschillende overlegtypen

De betrokkenheid bij de organisatie is over het algemeen hoog te noemen: 3,66 op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Deze scores zijn vergelijkbaar voor de

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

verschillende overlegtypen, al is er soms sprake van een behoorlijke variatie in scores. Dit is met name het geval bij de grote teamoverleggen.

De betrokkenheid bij de eigen overleggroep ligt over het algemeen iets lager dan bij de organisatie (gem. = 3,33), al zijn hier grote verschillen tussen de verschillende overlegtypen. Met name medezeggenschapsorganen scoren hoog op teambetrokkenheid (gem. = 3,85), terwijl werkoverleggen (gem. = 2,92) onder het theoretisch gemiddelde scoren.

Onderzocht is in hoeverre betrokkenheid bij de organisatie en de eigen overleggroep samenhangen met participatief gedrag. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er sprake is van een mogelijk lineair verband. In Tabel 24 zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties, het aantal waarnemingen en de mate van significantie weergegeven voor het verband tussen participatief gedrag en betrokkenheid.

Gedrag	Betrokkenheid bij de organisatie	Betrokkenheid bij het team
Voorbereiden	0,016	0,233**
Vraag stellen	0,065	0,136*
Mening geven	0,004	0,081
Mening vragen	0,254**	0,251**
Participatief gedrag totaal	0,109	0,226**
N = 180.		
** : correlatie is significant op 0,01-niveau (1-zijdig).		
* : correlatie is significant op 0,05-niveau (1-zijdig).		

Tabel 24 Pearson's product moment-correlaties voor de verschillende participatieve gedragingen (gemiddelde zelfbeoordeling en beoordeling voorzitter) en intrinsieke psychosociale voordelen volgens de deelnemers

Tussen participatief gedrag en betrokkenheid bij de organisatie bestaat een klein positief verband. Opvallend is dat met name deelnemers die anderen om een mening vragen significant hoger scoren op organisatiebetrokkenheid. Een dergelijk significant verband is er niet met de andere participatieve gedragingen.

Er is een positief verband tussen participatief gedrag en de mate waarin de deelnemers zich betrokken voelen bij de eigen overleggroep. Opvallend is dat, net als bij extrinsieke voordelen en organisatiebetrokkenheid, het geven van een mening niet samenhangt met de uitkomstmaat. Het verband is veel sterker (en significant) voor de andere gedragingen, met name voor 'mening vragen'.

7.3.3 VERBANDEN TUSSEN EFFECTEN

Van de verschillende gemeten effecten blijkt 'invloed op beslissingen' het meest samen te hangen met participatief gedrag. Aangezien participatief gedrag gericht

is op het beïnvloeden van beslissingen is dat niet verwonderlijk. Het is echter opvallend dat participatief gedrag zelf niet of slechts beperkt direct samenhangt met een aantal andere uitkomsten, zoals teamprestaties en tevredenheid.

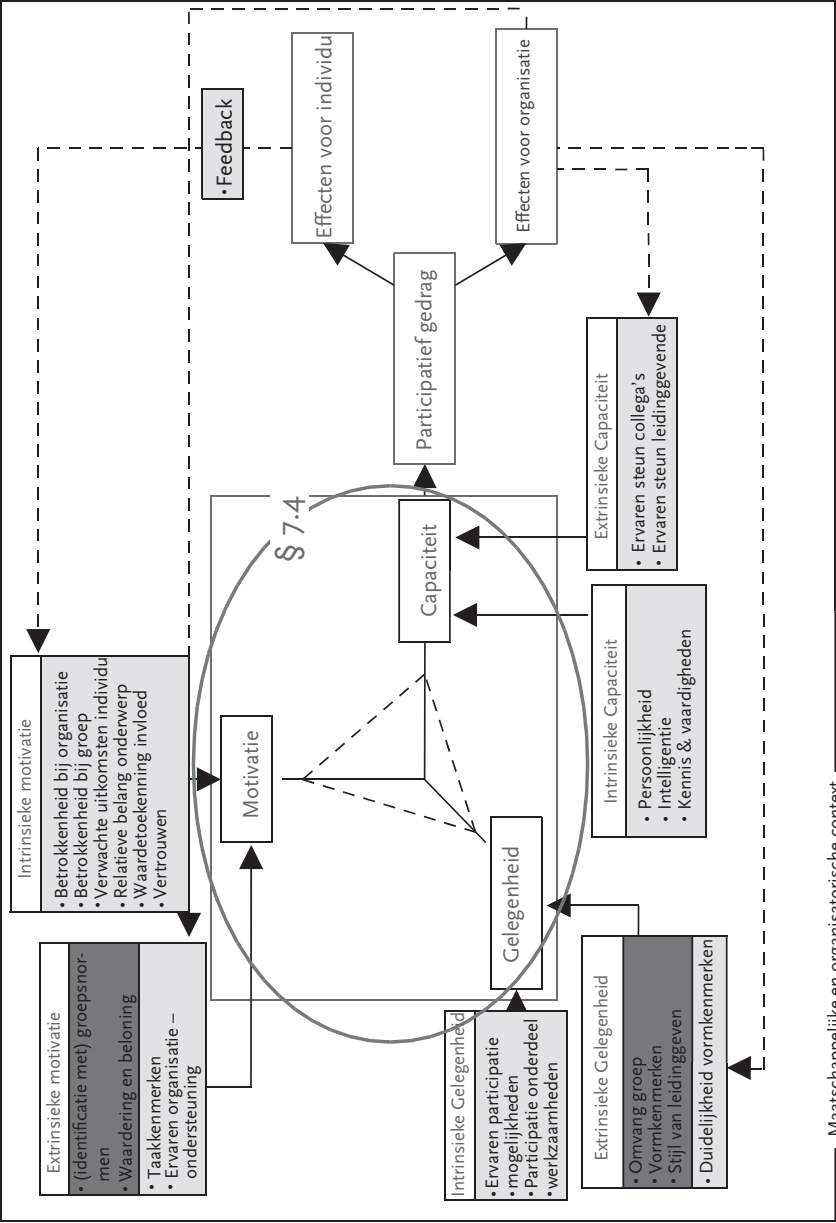
Om meer zicht te krijgen op de relatie tussen de verschillende uitkomstmaten en participatief gedrag zijn de onderlinge relaties tussen de verschillende uitkomsten nader geanalyseerd. In Tabel 25 zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties weergegeven voor participatief gedrag en de verschillende uitkomsten van gedrag. Het aantal waarnemingen (N) varieert tussen de 176 en 296.

Schaal	Invloed besl.	Betrokkenheid org.	Betrokkenheid team	Team-prestatie	Tevredenheid	Intr. voordelen	Ext. voordelen	Participatief gedr.
Invloed besl.	1							
Betrokkenheid org.	0,298**	1						
Betrokkenheid team	0,416**	0,424**	1					
Team-prestatie	0,271**	-0,067	0,205**	1				
Tevredenheid	0,308**	0,494**	0,262**	0,099	1			
Intr. voordelen	0,260**	0,168**	0,407**	0,231**	0,209**	1		
Ext. voordelen	0,233**	0,226**	0,191**	0,151*	0,227**	0,453**	1	
Participatief gedr.	0,368**	0,109	0,226**	0,169*	-0,007	0,228**	0,146*	1
***: correlatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).								
*: correlatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).								

Tabel 25 Pearson's product moment-correlaties voor participatief gedrag en de verschillende effecten van gedrag

Uit Tabel 25 blijkt dat er een significante positieve samenhang is tussen vrijwel alle uitkomstmaten onderling. Dat geldt met name voor de samenhang tussen betrokkenheid bij het eigen team en betrokkenheid bij de organisatie ($r = ,424$; $p < 0,01$; $N = 252$), intrinsieke psychosociale voordelen en betrokkenheid bij het eigen team ($r = ,407$; $p < 0,01$; $N = 252$) en intrinsieke en extrinsieke voordelen ($r = ,453$; $p < 0,01$; $N = 296$).

Verder valt op dat er een significante samenhang is tussen invloed op beslissingen en alle onderzochte effecten. Voor alle effecten geldt dat de samenhang met de ervaren invloed op beslissingen sterker is dan de samenhang met participatief gedrag.



Maatschappelijke en organisatorische context

Figuur 10 Theoretisch model van participatief gedrag, inclusief aanduiding bespreking resultaten met betrekking tot Triade-factoren

7.4 De generieke Triade-meting en participatief gedrag

Centraal in het onderzoeksmodel staan de drie Triade-factoren Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid, als determinanten van participatief gedrag. In paragraaf 7.5 wordt ingegaan op de specifieke groeps- en individugebonden factoren die mogelijk van invloed zijn op de Triade-factoren. Hier wordt allereerst gekeken naar de uitkomsten met betrekking tot de generieke subjectieve inschattingen van de respondenten voor specifieke gedragingen.

Voorafgaand aan elk overleg is aan de overlegdeelnemers gevraagd een generieke inschatting te maken van hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om een specifieke handeling te verrichten tijdens het komende overleg. De Triade-factoren werden daarbij gekoppeld aan één van de vier participatieve gedragingen, die op hun beurt weer terug te leiden zijn op één van de drie overlegonderwerpen. Daarbij werd gebruikgemaakt van stellingen, met de vraag aan te geven in welke mate men het eens was met de stelling op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Voorbeeldstellingen waren:

- > t.a.v. Motivatie: 'Tijdens het komende werkoverleg wil ik over de vakantieroosters graag mijn mening geven'.
- > t.a.v. Capaciteit: 'Ik vind het moeilijk om over de vakantieroosters in het werkoverleg mijn mening te geven' (een gespiegeld item).
- > t.a.v. Gelegenheid: 'Ik heb tijdens het komende werkoverleg voldoende gelegenheid om mijn mening te geven over de vakantieroosters'.

Omdat bij de Triade-meting steeds één vraag is gesteld per onderwerp en gedraging, is het bepalen van de betrouwbaarheid van de meting niet goed mogelijk op basis van de empirische gegevens. Het gaat steeds om 1 item per specifieke gedraging. De betrouwbaarheid van de vragen is zoals aangegeven in paragraaf 6.2.1 bepaald in een voorstudie.

De kern van de onderzoeksopzet is dat gekozen is voor generieke metingen, gekoppeld aan specifieke onderwerpen en gedragingen die relatief onafhankelijk van elkaar staan. Bijvoorbeeld: motivatie bij 'mening geven over onderwerp 1' staat relatief los van bijvoorbeeld motivatie bij 'vraag stellen over onderwerp 1' of motivatie bij 'mening geven over onderwerp 2'. De deelnemer wordt daarbij gevraagd om een generiek oordeel te geven en zelf een inschatting te maken van alle relevante factoren die een rol spelen met betrekking tot respectievelijk Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid. Door de koppeling aan concrete onderwerpen ('contextualisering') is het voor de medewerker helder op welke gedraging de Triade-meting betrekking heeft en kan een zuiverder meting plaatsvinden (zie hoofdstuk 6). Op die manier is het vervolgens mogelijk te bepalen in hoeverre er een directe relatie bestaat tussen de subjectieve generieke inschatting van de deelnemer en het feitelijke gedrag.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

7.4.1 SUBJECTIEVE INSCHATTINGEN VAN DE TRIADE-FACTOREN

Hieronder is in Tabel 26 voor de verschillende factoren aangegeven in welke mate de deelnemers vooraf hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid inschatten op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Weergegeven zijn de gemiddelde scores over de onderwerpen heen, waarbij de subjectieve inschattingen ten aanzien van de verschillende onderwerpen beschouwd worden als drie onafhankelijke metingen. In de tabel zijn ook de gegevens opgenomen met betrekking tot de verdeling van de verschillende scores op de Triade-factoren.

	Motivatie (N=707)				Capaciteit (N=707)				Gelegenheid (N=707)			
	Voor-ber.	Vraag-stel.	Men. Gev.	Men. vrag.	Voor-ber.	Vraag-stel.	Men. Gev.	Men. vrag.	Voor-ber.	Vraag-stel.	Men. Gev.	Men. vrag.
Gemiddelde	3,92	3,63	3,76	3,82	3,52	4,37	4,29	4,36	3,47	4,12	4,09	4,04
Mediaan	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Modus	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Variantie	1,50	1,51	1,38	1,31	1,60	1,04	1,02	0,90	1,54	0,99	0,97	1,01
Skewness	-,999	-,601	-,754	-,806	-,482	-,1665	-,1426	-,1594	-,382	-,1073	-,989	-,900
Kurtosis	,020	-,545	-,203	-,050	-,777	1,987	1,410	2,267	-,843	,792	,644	,401

Tabel 26 Subjectieve Triade-meting voor de verschillende gedragingen ('voorbereiden', 'vraag stellen', 'mening geven' en 'mening vragen') over de onderwerpen heen (St. Error of Skewness = ,092; St. Error of Kurtosis = ,184)

Tabel 26 laat zien dat over het algemeen hoog gescoord is op de Triade-factoren, met gemiddelden variërend van 3,47 (voor Gelegenheid om voor te bereiden) tot en met 4,37 (voor Capaciteit om vragen te stellen). De deelnemers schatten met name hun Capaciteit en Gelegenheid om participatief gedrag te vertonen tijdens het volgende overleg hoog in. Dat geldt voor alle participatieve gedragingen, zij het dat het patroon bij voorbereiding iets anders ligt dan bij de andere gedragingen, zoals ook bij de verschillende scoreverdelingen is te zien.

Wanneer preciezer wordt gekeken naar de verdelingen van de scores op de Triade-factoren per gedraging vallen twee zaken op:

- > De Triade-factoren Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid zijn alle negatief scheef verdeeld. Met name voor Gelegenheid en vooral Capaciteit geldt dat er sprake is van een sterk negatief scheve verdeling, met daarnaast hoge pieken op de hoogste antwoordcategoriën. De deelnemers schatten hun eigen Capaciteit en Gelegenheid om tijdens het overleg participatief gedrag te vertonen hoog in.

- > De Triade-factoren worden voor ‘voorbereiden’ anders ingeschat dan voor de drie andere gedragingen. De scoreverdelingen van Capaciteit en Gelegenheid zijn bij ‘voorbereiden’ veel minder scheef dan bij de andere gedragingen. Motivatie is daar juist het scheefst verdeeld.

Het is opvallend dat zowel voor Capaciteit als Gelegenheid geldt dat ten aanzien van ‘voorbereiden’ de verdelingen veel minder scheef zijn en er sprake is van veel lagere gemiddelde scores. Dit verschil zou (mede) veroorzaakt kunnen worden door de onderzoeksmethode. Bij de gedragingen ‘vragen stellen’, ‘mening geven’ en ‘mening vragen’ wordt een subjectieve inschatting gevraagd van een gedrag in de nabije toekomst. Voor ‘voorbereiden’ ligt dat mogelijk anders. Het kan zijn dat de overlegdeelnemers zich op het moment van bevraging al hebben voorbereid, of daarmee bezig zijn. Dat maakt een inschatting ten aanzien van Capaciteit en Gelegenheid gemakkelijker.

Om diepgaand inzicht te krijgen in de relatie tussen de Triade-factoren en participatief gedrag zijn verschillende analyses uitgevoerd. Allereerst is met behulp van een clusteranalyse onderzocht in hoeverre groepen respondenten nader van elkaar zijn te onderscheiden. De clusteranalyse is een data-analyse-techniek waarbij groepen worden geïdentificeerd op basis van hun feitelijke scores op relevante variabelen. Groot voordeel van deze techniek is dat, onafhankelijk van de verdeling van scores, groepen worden bepaald op basis van hun onderlinge overeenstemming. De mate van overeenstemming op de scores op de relevante variabelen is maximaal binnen de eigen groep en verschilt maximaal van de scores van de andere groepen.

Clusteranalyse heeft ook een nadeel. De vaststelling van het aantal te onderscheiden clusters is een subjectieve keuze van de onderzoeker. Omdat hier op basis van theorie een keuze gemaakt kan worden in het aantal clusters is dat probleem minder groot. De clusteranalyse is in eerste instantie uitgevoerd op drie clusters. Een analyse op drie clusters is gedaan om te kunnen bepalen of er een duidelijk verschil is tussen de scores op de drie Triade-factoren.²¹

Hieronder zijn in Tabel 27 de clustercentra weergegeven voor de verschillende inschattingen, met daarnaast de mate waarin deze afwijken van het totale gemiddelde (in termen van standaarddeviaties van het gemiddelde).

²¹ De keuze voor een vast aantal clusters maakt het mogelijk om de *k-means*-methode te gebruiken, waarbij de clustergemiddelden worden geschat en iedere respondent wordt toegekend aan het cluster waarvan hij/zij het minste verschilt.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

	Finale clustercentra			Afwijking in SD van het gemiddelde		
	A	B	C	A	B	C
M voorbereiden	4,43	3,04	3,89	0,42	-0,72	-0,03
M vraag stellen	4,37	2,43	3,52	0,60	-0,98	-0,08
M mening geven	4,58	2,76	3,39	0,70	-0,85	-0,32
M mening vragen	4,57	2,79	3,60	0,65	-0,91	-0,20
C voorbereiden	4,08	3,62	2,65	0,44	0,07	-0,69
C vraag stellen	4,84	4,66	3,46	0,46	0,29	-0,88
C mening geven	4,74	4,58	3,41	0,45	0,29	-0,86
C mening vragen	4,76	4,62	3,57	0,43	0,28	-0,83
G voorbereiden	3,86	3,84	2,61	0,32	0,30	-0,69
G vraag stellen	4,59	4,36	3,29	0,47	0,24	-0,84
G mening geven	4,53	4,37	3,24	0,45	0,29	-0,86
G mening vragen	4,46	4,29	3,25	0,42	0,25	-0,79
Aantal cases per cluster	313	173	220	313	173	220

Tabel 27 Uitkomsten clusteranalyse (k-means) subjectieve Triade-meting voor de verschillende gedragingen met drie clusters: clustercentra in scores op de Triade-factoren (op een score van 1 tot 5) en de afwijking van deze scores in SD van het gemiddelde.

De clusteranalyse geeft drie clusters aan die van elkaar verschillen ($\chi^2 = 581,403$, $df = 14$; $p < 0,0001$; $N = 706$). Het is echter duidelijk dat ook in deze analyse 'voorbereiden' afwijkt van de andere gedragingen. De scores ten aanzien van 'voorbereiden' wijken in de clusteranalyse af van de scores bij de andere gedragingen. Om beter inzicht te krijgen in de scores op de inschattingen ten aanzien van deze gedragingen is vervolgens een clusteranalyse uitgevoerd op deze gedragingen, zonder 'voorbereiden'. In Tabel 28 zijn de clustercentra weergegeven voor de verschillende inschattingen, met daarnaast de mate waarin deze afwijken van het totale gemiddelde (in termen van standaarddeviaties van het gemiddelde).

	Finale clustercentra				Afwijking in SD van het gemiddelde		
	A	B	C		A	B	C
M vraag stellen	4,33	3,53	2,37		0,57	-0,08	-1,03
M mening geven	4,56	3,37	2,66		0,68	-0,34	-0,94
M mening vragen	4,54	3,55	2,75		0,63	-0,24	-0,94
C vraag stellen	4,82	3,28	4,75		0,45	-1,06	0,37
C mening geven	4,74	3,17	4,71		0,45	-1,11	0,42
C mening vragen	4,76	3,38	4,71		0,43	-1,03	0,37
G vraag stellen	4,57	3,29	4,22		0,45	-0,84	0,10
G mening geven	4,53	3,23	4,23		0,44	-0,86	0,14
G mening vragen	4,46	3,21	4,17		0,42	-0,82	0,13
Aantal cases per cluster	335	201	171		335	201	171

Tabel 28 Uitkomsten clusteranalyse (k-means) subjectieve Triade-meting voor de verschillende gedragingen (met uitzondering van 'voorbereiden') met drie clusters: clustercentra in scores op de Triade-factoren (op een score van 1 tot 5) en de afwijking van deze scores in SD van het gemiddelde (per factor: vet/cursief: -1,00 en lager; cursief: -1,00 tot -0,25; geen markering: -0,25 tot 0,25; vet: 0,25 tot 1,00; vet/onderstreept: 1,00 en hoger)

De clusteranalyse geeft drie clusters aan die duidelijk van elkaar verschillen ($\chi^2 = 642,003$, $df = 14$; $p < 0,0001$; $N = 707$). Zoals eerder aangegeven zijn de scores op de Triade-factoren gemiddeld hoog. Wanneer naar het onderscheid tussen de clusters wordt gekeken is het zinvol om daarbij de gemiddelde afwijkingsscore in SD te gebruiken. Cluster A is dan aan te merken als een cluster waar op alle drie de Triade-factoren hoog gescoord is. De scores in cluster B wijken voor wat betreft Motivatie weinig af van de andere scores. Voor Capaciteit en Gelegenheid geldt dat de scores lager zijn. Cluster C kenmerkt zich juist door een lage score op Motivatie en gemiddelde afwijkingsscores op Capaciteit en Gelegenheid.

Gezien de grote aantallen cases per cluster is een gedetailleerdere clusteranalyse uitgevoerd. In Tabel 29 zijn de resultaten terug te vinden van een clusteranalyse met acht clusters. Wanneer uitgegaan wordt van hoge of lage scores op de drie Triade-factoren zijn er $2^3 (=8)$ mogelijkheden voor de verdeling. Ook in deze clusteranalyse zijn de gegevens met betrekking tot voorbereiding om eerdergenoemde redenen niet verder meegenomen.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

	Finale clustercentra							
	1	2	3	4	5	6	7	8
M vraag stellen	3,09	2,25	4,19	1,71	2,54	3,87	4,29	3,67
M mening geven	2,90	1,50	4,53	1,51	2,90	3,87	3,71	4,18
M mening vragen	2,99	2,38	4,53	1,84	2,92	3,82	4,31	4,14
C vraag stellen	3,59	1,88	4,95	4,89	3,06	4,43	1,91	4,80
C mening geven	3,50	1,50	4,90	4,87	3,02	4,23	2,20	4,64
C mening vragen	3,49	2,00	4,96	4,89	3,29	4,23	2,40	4,76
G vraag stellen	2,82	2,25	4,90	4,44	4,33	4,15	4,00	2,70
G mening geven	2,71	2,13	4,89	4,44	4,25	4,08	3,86	2,79
G mening vragen	2,68	2,25	4,88	4,38	4,29	3,92	4,00	2,65
	Afwijking in SD van het gemiddelde							
	1	2	3	4	5	6	7	8
M vraag stellen	-0,44	-1,12	0,46	-1,56	-0,88	0,20	0,54	0,03
M mening geven	-0,74	-1,93	0,65	-1,92	-0,74	0,09	-0,04	0,35
M mening vragen	-0,73	-1,27	0,62	-1,74	-0,79	0,00	0,43	0,28
C vraag stellen	-0,76	-2,44	0,57	0,51	-1,28	0,06	-2,40	0,42
C mening geven	-0,78	-2,76	0,61	0,58	-1,25	-0,05	-2,07	0,35
C mening vragen	-0,92	-2,49	0,65	0,57	-1,12	-0,13	-2,07	0,43
G vraag stellen	-1,31	-1,88	0,78	0,31	0,21	0,03	-0,13	-1,43
G mening geven	-1,40	-1,99	0,81	0,35	0,17	-0,01	-0,23	-1,32
G mening vragen	-1,35	-1,78	0,84	0,34	0,25	-0,12	-0,04	-1,37
Aantal cases per cluster	68	8	256	55	48	158	35	84

Tabel 29 Uitkomsten clusteranalyse (k-means) subjectieve Triade-meting voor de verschillende gedragingen (met uitzondering van 'voorbereiden') met acht clusters: clustercentra in scores op de Triade-factoren en de afwijking van deze scores in SD van het gemiddelde (per factor: vet/cursief: -1,00 en lager; cursief: -1,00 tot -0,25; geen markering: -0,25 tot 0,25; vet: 0,25 tot 1,00; vet/onderstreept: 1,00 en hoger)

De clusteranalyse geeft acht clusters die duidelijk van elkaar verschillen ($\chi^2 = 581,403$, $df = 14$; $p < 0,0001$; $N = 706$). Als de verschillende clusters worden onderscheiden ontstaat het volgende beeld:²²

1. lage scores op alle Triade-factoren M, C en G (SD-afwijking van het gemiddelde ligt tussen -0,44 en -1,40);
2. lage scores op alle Triade-factoren M, C en G (SD-afwijking van het gemiddelde ligt tussen -1,12 en -2,76). Het betreft hier een relatief kleine groep (8 cases);
3. hoge scores op alle Triade-factoren M, C en G;
4. lage scores op M, hoog op C en in mindere mate G;
5. lage scores op M en C, gemiddeld op G;
6. gemiddeld op alle Triade-factoren;
7. lage score op C (SD-afwijking van het gemiddelde is groter dan -2,00), iets hogere M (al moet aangetekend worden dat 'mening geven' hier afwijkt van de andere twee gedragingen);
8. laag op G, gemiddeld op M en C (iets boven gemiddelde).

Benadrukt moet worden dat wanneer ten aanzien van het onderscheid in clusters gesproken wordt van hoge of lage scores, dat in relatie staat tot de scores van de rest van de groep (het gaat om afwijkingsscores).

7.4.2 ONAFHANKELIJKHEID FACTOREN

De clusteranalyse laat zien dat er verschillende groepen respondenten te onderscheiden zijn op basis van hun subjectieve inschattingen van de Triade-factoren. Dat suggereert dat de Triade-factoren relatief onafhankelijk van elkaar worden ingeschat. Onderzocht is in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van onafhankelijkheid. Daarvoor is een factoranalyse uitgevoerd op de drie factoren afzonderlijk, waarbij overigens de inschattingen op 'voorbereiden' zijn meegenomen.

De factoranalyse die hier is uitgevoerd is gebaseerd op de non-parametrische correlatiematrix op basis van Spearman's rangcorrelaties. Hieronder zijn in Tabel 30 de verschillende samenhangen tussen de Triade-factoren en de drie componenten weergegeven.

22 Een vergelijking tussen de twee clusteranalyses laat zien dat cluster 1 (88%), 2 (100%) 7 (100%) en in mindere mate 5 (69%) vrijwel geheel vallen binnen het cluster B. Allemaal hebben ze lage scores op de Triadefactoren en dan met name op Capaciteit. Een nader onderscheid tussen de groepen is vooral dat de clusters 1 en 2 overall laag op scoren, terwijl 5 en 7 gemiddeld scoren op Gelegenheid. Cluster 3 (86%) en in mindere mate cluster 6 (61%) vallen binnen cluster A. Iets hogere Motivatie, gemiddeld op Capaciteit en Gelegenheid. Het onderscheid tussen 3 en 6 is vooral dat cluster 3 hoger scoort op de drie factoren (alles is hoog), terwijl cluster 6 op alle factoren gemiddeld scoort. Cluster 4 valt volledig binnen cluster C (100%). Dat geldt in mindere mate ook voor 6 (22%) en 8 (30%). Cluster C scoort vooral laag op Motivatie en dat geldt ook voor cluster 4. De clusters 6 en 8 scoren daarop gemiddeld.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

	component		
	1	2	3
M voorbereiden	,109	,003	,658
M vraag stellen	,056	-,004	,829
M mening geven	,093	,288	,809
M mening vragen	,100	,194	,818
C voorbereiden	,228	,436	,222
C vraag stellen	,141	,878	,101
C mening geven	,178	,895	,073
C mening vragen	,198	,854	,085
G voorbereiden	,370	,342	,051
G vraag stellen	,927	,180	,140
G mening geven	,924	,223	,119
G mening vragen	,927	,196	,103
Eigenwaarde	4,70	2,02	1,58
Verklaarde variantie in %	39,13	16,85	13,17

Tabel 30 Samenhang tussen Triade-metingen en factoren uit principale componenten analyse geforceerd op drie componenten (varimax geroteerde component matrix)

De factoranalyse laat drie componenten zien met een eigenwaarde groter dan 1, namelijk respectievelijk 4,70, 2,02 en 1,58 en een totale verklaarde variantie van 69,16%. Een aantal zaken valt op:

- > De items per Triade-factor, behalve 'voorbereiden', zijn onderling erg vergelijkbaar ten aanzien van hun samenhang met de componenten. 'Voorbereiden' wijkt af bij alle drie de componenten.
- > Component 1 hangt sterk samen met Gelegenheid en in mindere mate met Capaciteit.
- > Component 2 hangt vooral samen met Capaciteit en in mindere mate met Gelegenheid.
- > Component 3 hangt vooral samen met Motivatie.

De factoranalyse geeft aan dat de gevonden waarden op de Triade-factoren niet geheel onafhankelijk van elkaar zijn, maar onderling samenhangen, zij het in beperkte mate. Wanneer 'voorbereiden' buiten beschouwing wordt gelaten, is er sprake van duidelijk te onderscheiden factoren (zoals vetgedrukt in tabel 30). Uit het onderzoek wordt niet duidelijk in hoeverre de (beperkte) samenhang tussen de componenten wordt veroorzaakt door een samenhang tussen de constructen, dan wel dat er sprake is van mogelijke balanseffecten in de tijd. De Triade-factoren zijn gemeten ten aanzien van een specifiek overleg, maar eerdere ervaringen bepalen mogelijk mede de inschatting die individuen maken ten aanzien van de Triade-factoren. Zo zou de eerder ervaren Gelegenheid bij

kunnen dragen aan een hogere Motivatie om participatief gedrag te vertonen (vergelijk paragraaf 5.2.3).

7.4.3 DE RELATIE TUSSEN DE TRIADE-FACTOREN EN GEDRAG

Kernvraag in het onderzoek naar participatief gedrag is in hoeverre er een relatie bestaat tussen de inschattingen op de Triade-factoren voorafgaand aan het overleg en het gedrag dat mensen tijdens het overleg vertonen. De scheve verdelingen op de Triade-factoren maken het noodzakelijk om bij het beantwoorden van bovenstaande vraag niet alleen te kijken naar parametrische verbanden (zie Tabel 26 met betrekking tot de beschrijvingen van de verdelingen). Verschillende analyses zijn uitgevoerd, waarbij met behulp van correlatieberekeningen allereerst is gekeken naar de algemene samenhang tussen de Triade-factoren en participatief gedrag. Vervolgens is specifiek gekeken naar de eerder onderscheiden clusters met behulp van een discriminantanalyse. Ten slotte is met behulp van een multiële regressieanalyse onderzocht in hoeverre de gevonden waarden op de verschillende Triade-factoren een goede voorspeller zijn van participatief gedrag.

7.4.3.1 ALGEMENE SAMENHANG TRIADE-FACTOREN EN GEDRAG

Een canonische correlatie is uitgevoerd om de samenhang na te gaan tussen de Triade-factoren gezamenlijk en participatief gedrag. Het resultaat geeft aan dat er een duidelijke en significante samenhang is tussen het geheel aan subjectieve inschattingen vóór en feitelijk vertoond gedrag (de canonische correlatie bedraagt 0,52; $\chi^2 = 223,118$, $df = 48$; $p < 0,0001$). Het geheel aan subjectieve inschattingen kan 24% van de variantie in gedrag verklaren ($R^2 = 0,24$).

Spreadingsdiagrammen geven aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang tussen de verschillende Triade-factoren en de afzonderlijke gedragingen, ondanks de scheve verdelingen van de scores op de Triade-factoren. Een non-parametrische vergelijking op basis van rangcorrelaties bevestigt deze samenhang. In Tabel 31 zijn de verschillende rangcorrelaties tussen de Triade-factoren en de vier gedragingen weergegeven.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Gedrag	N	Motivatie	Capaciteit	Gelegenheid
Voorbereiden	418	,415**	,316**	,291**
Vraag stellen	418	,324**	,090*	,120*
Mening geven	418	,363**	,177**	,159**
Mening vragen	417	,365**	,084*	,100*
**: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (1-zijdig).				
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (1-zijdig).				

Tabel 31 *Spearman's rangcorrelaties (rs) voor de Triade-factoren en de verschillende participatieve gedragingen*

Uit Tabel 31 blijkt dat de inschattingen op de verschillende Triade-factoren alle positief samenhangen met de vertoonde gedragingen. Respondenten die voorafgaand aan het overleg hoog scoren op de drie Triade-factoren, vertonen meer participatief gedrag. Dat geldt voor alle gedragingen en voor de meeste correlaties geldt dat deze significant zijn. Opvallend daarbij is dat de sterkste samenhang geldt voor de Triade-factoren en 'voorbereiden', gevolgd door 'mening geven'. 'Vragen stellen' en 'mening vragen' hangen minder samen met Capaciteit en Gelegenheid. Motivatie vertoont de sterkste samenhang met alle participatieve gedragingen.

7.4.3.2 DISCRIMINANTANALYSE CLUSTERS

Eerder is gebleken dat op basis van de Triade-scores van de respondenten verschillende clusters zijn te onderscheiden. Een belangrijke vraag hierbij is of de verschillende scores op de Triade-factoren binnen deze clusters samenhangen met verschillen in vertoond gedrag. Om hier een antwoord op te kunnen geven is een discriminantanalyse uitgevoerd. Aan een discriminantanalyse worden zwaardere eisen gesteld dan aan een clusteranalyse. Het feit dat de data niet normaal verdeeld zijn hoeft op zich geen probleem te zijn voor de interpretatie van de resultaten (vgl. Norušis, 2009, p. 275-316). Belangrijk is of de correlaties waarop de analyse gebaseerd wordt een goede voorspeller is zijn van de werkelijke samenhang tussen de Triade-factoren en gedrag. Bij het berekenen van correlaties wordt immers uitgegaan van een normaalverdeling. De correlatiematrix is daarom vergeleken met een non-parametrische correlatiematrix op basis van Spearman's rangcorrelaties. De verschillen tussen deze beide matrices zijn klein (zie Bijlage B).

De discriminantanalyse is uitgevoerd op de acht clusters die zijn te onderscheiden met betrekking tot 'vragen stellen', 'mening geven' en 'mening vragen' (zie Tabel 30). 'Voorbereiden' is in de analyse niet meegenomen. De scores ten aanzien van 'voorbereiden' wijken (zoals aangegeven in de clusteranalyse) af van de scores bij de andere gedragingen. De inschattingen op de Triade-factoren voor

‘voorbereiden’ en de mate waarin respondenten daadwerkelijk participatief gedrag vertoond hebben zijn alle normaal verdeeld. De Triade-factoren vertonen een samenhang met de mate waarin respondenten zich hebben voorbereid op de besproken onderwerpen (respectievelijk: Motivatie: $r = 0,39$; Capaciteit: $r = 0,31$; Gelegenheid: $r = 0,27$; $p < 0,01$; $N = 418$).

Een discriminantanalyse (op de drie gedragingen, zonder ‘voorbereiden’) geeft aan dat er een significant verschil is in vertoond gedrag tussen de clusters ($\chi^2 = 99,429$, $df = 49$; $p < 0,0001$). Het beeld is echter niet voor alle clusters even helder. Met name de clusters 1, 7 en 8 laten een diffuus beeld zien. Voor cluster 2 geldt dat er slechts 4 cases zijn. Cluster 6 wijkt qua scores op de Triade-factoren voorafgaand aan het overleg weinig af van de gemiddelde scores van de respondenten. Voor de andere clusters komt een scherper beeld naar boven. In Bijlage C zijn voor de clusters 3, 4 en 5 de resultaten van de discriminantanalyse weergegeven. Hieronder worden de belangrijkste resultaten samengevat.

Cluster 3 (hoge M, C en G) en participatief gedrag

In Tabel C.1 is te zien dat de scores van respondenten binnen cluster 3 gemiddeld veel hoger liggen dan de scores van de andere respondenten. Het gemiddelde binnen cluster 3 voor ‘vragen stellen’ (gem. = 4,34) is 1,69 hoger dan het gemiddelde van de scores van de overige respondenten (gem. = 2,65). De t-toets geeft aan dat het verschil significant is ($t = 12,95$; $df = 543$). Dat geldt ook voor de andere gedragingen. Voor ‘mening geven’ is het verschil tussen de gemiddelden 1,89 ($t = 17,38$; $df = 543$) en voor ‘mening vragen’ is het verschil 2,59 ($t = 31,00$; $df = 543$). Met andere woorden: respondenten in cluster 3 scoren voorafgaand aan het overleg relatief hoog ten opzichte van andere respondenten op de drie Triade-factoren en scoren ook significant hoger op de verschillende participatieve gedragingen.

Cluster 4 (lage M, hoge C en in mindere mate G) en participatief gedrag

Respondenten in cluster 4 scoren binnen de totale groep respondenten vooraf relatief laag op Motivatie, hoog op Capaciteit en (in mindere mate) hoog op Gelegenheid.²³ Als het gaat om feitelijk gedrag scoren de respondenten uit cluster 4 veel lager op ‘vragen stellen’ (gem. = 1,44) en ‘mening geven’ (gem. = 1,60), in vergelijking met de rest van de respondenten (Tabel C.2). De verschillen tussen de gemiddelden zijn respectievelijk 1,95 en 2,06. Deze verschillen zijn significant (respectievelijk: $t = -5,78$ en $-6,81$; $df = 543$). Voor ‘mening vragen’ is er feitelijk geen onderscheid met de rest van de respondenten.

23 Het is belangrijk om te constateren dat het hier in de discriminantanalyse gaat om een relatief kleine groep metingen ($N=25$).

Cluster 5 (lage M en C, gemiddelde G) en participatief gedrag

Respondenten in cluster 5 scoren ten opzichte van de andere respondenten vooraf relatief laag op Motivatie en Capaciteit en gemiddeld op Gelegenheid. Wanneer deze scores worden vergeleken met feitelijk gedrag valt op dat de respondenten uit cluster 5 lager scoren op 'vragen stellen' en veel lager op 'mening vragen' in vergelijking met de rest van de groep (Tabel C.3). De verschillen tussen de gemiddelden zijn respectievelijk 0,28 en 1,98. Dit laatste verschil is significant ($t = -12,72$; $df = 543$; $p < 0,0001$). Respondenten uit dit cluster scoren wel significant hoger op 'mening geven' ($t = 7,00$; $df = 543$; $p < 0,0001$).

Samenvatting discriminantanalyse

De discriminantanalyse bevestigt het beeld dat hoge scores op Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid (zoals in cluster 3) samenhangen met hoge scores op participatief gedrag. Lage scores op de drie Triade-factoren (cluster 4 en vooral cluster 5) hangen samen met lage scores op participatief gedrag.

De analyse geeft aan dat 'mening geven' meer afhankelijk lijkt van Capaciteit. Hier lijkt sprake van een negatieve samenhang. Respondenten die relatief hoog scoren op Capaciteit scoren laag op 'mening geven' (cluster 4) en respondenten die relatief laag (cluster 5) of gemiddeld (cluster 6) scoren op Capaciteit, scoren hoger op 'mening geven'.

7.4.3.3 MULTIPLE REGRESSIE

Het feit dat Capaciteit ten aanzien van 'mening geven' in de discriminantanalyse als belangrijke factor naar voren komt is opvallend. In Tabel 31 bleek dat Motivatie het sterkste verband heeft met de verschillende gedragingen, ook voor 'mening geven' ($r_s = ,363$; $p < 0,01$; $N = 418$). In vergelijking met de andere gedragingen bleken Capaciteit en Gelegenheid wel vooral samen te hangen met 'mening geven'.

Om meer zicht te krijgen op het relatieve belang van de Triade-factoren voor de verschillende participatieve gedragingen is een multiële regressie uitgevoerd. Dat is mogelijk, gezien de relatief kleine verschillen tussen de correlatiematrix en de non-parametrische correlatiematrix op basis van Spearmans rangcorrelaties (zie Bijlage B). Tegelijkertijd wordt benadrukt dat de resultaten van deze analyse met de nodige voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd gezien de scheefheid in de scoreverdelingen op de Triade-factoren.

Per gedraging is een stapsgewijze multiële regressie uitgevoerd, waarbij het gedrag eerst voorspeld is op basis van Motivatie (X_1). In stap 2 is daaraan Capaciteit (X_2) toegevoegd en vervolgens in stap 3 Gelegenheid (X_3). Het invoeren van de Triade-factoren in een andere volgorde, leidt overigens tot

dezelfde resultaten. Onderzocht is in hoeverre er sprake is van multicollineariteit: een sterke correlatie tussen de Triade-factoren, waardoor deze feitelijk dezelfde variantie in de afhankelijke variabele verklaren. Dat blijkt echter niet het geval te zijn²⁴ (vgl. Norušis, 2009, p. 271, 272). In Tabel 32 zijn de verschillende multiële regressies weergegeven voor ‘voorbereiden’.

Voorspellende variabelen (Triade)	R	Verklaarde variantie R ²	B-gewicht in de voorspelling	F
X ₁ Motivatie	,389	,150	,389	74,35*
X ₁ Motivatie	,454	,202	,366	53,88*
X ₃ Gelegenheid			,235	
X ₁ Motivatie	,465	,210	,338	38,05*
X ₃ Gelegenheid			,169	
X ₂ Capaciteit			,125	
* p < 0,0001.				

Tabel 32 Overzicht van de stapsgewijze multiële regressie van Motivatie (1), Capaciteit (2) en Gelegenheid (3) met ‘voorbereiden’ als te voorspellen variabele (N = 418)

De multiële regressieanalyse geeft aan dat Motivatie de belangrijkste voorspeller is van ‘voorbereiden’. Op basis van alleen Motivatie kan 15% van de variantie in ‘voorbereiden’ verklaard worden ($\beta = 0,389$; $p < 0,0001$). Motivatie en Gelegenheid samen kunnen 20% van de variantie verklaren ($\beta =$ respectievelijk 0,366 en 0,235; $p < 0,0001$). Wanneer ten slotte Capaciteit wordt toegevoegd kan 21% van de variantie verklaard worden.

Tabel 33 geeft de uitkomsten weer van de multiële regressieanalyse voor ‘vragen stellen’.

Voorspellende variabelen (Triade)	R	Verklaarde variantie R ²	B-gewicht in de voorspelling	F
X ₁ Motivatie	,332	,110	,332	51,39*
* p < 0,0001.				

Tabel 33 Overzicht van de stapsgewijze multiële regressie van Motivatie (1), Capaciteit (2) en Gelegenheid (3) met ‘vragen stellen’ als te voorspellen variabele (N=418)

De multiële regressieanalyse geeft aan dat Motivatie de belangrijkste voorspeller is van ‘vragen stellen’. Op basis van alleen Motivatie kan 11% van de variantie in ‘vragen stellen’ verklaard worden ($\beta = 0,332$; $p < 0,0001$). Capaciteit en Gelegenheid voegen in de regressieanalyse niets toe aan de voorspelling van ‘vragen stellen’.

24 Tolerantiewaarden variëren van 0,90 tot 1,00 en VIF waarden variëren van 1,00 tot 1,55.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

In Tabel 34 zijn de uitkomsten van de multiële regressieanalyse weergegeven voor ‘mening geven’.

Voorspellende variabelen (Triade)	R	Verklaarde variantie R ²	B-gewicht in de voorspelling	F
X ₁ Motivatie	,361	,128	,361	62,18*
* p < 0,0001.				

Tabel 34 Overzicht van de stapsgewijze multiële regressie van Motivatie (1), Capaciteit (2) en Gelegenheid (3) met ‘mening geven’ als te voorspellen variabele (N=418)

De multiële regressieanalyse geeft aan dat Motivatie ook de belangrijkste voorspeller is van ‘mening geven’. Op basis van alleen Motivatie kan 13% van de variantie in ‘vragen stellen’ verklaard worden ($\beta = 0,361$; $p < 0,0001$). Capaciteit en Gelegenheid voegen in de regressieanalyse niets toe aan de voorspelling van ‘mening geven’.

In Tabel 35 zijn de uitkomsten van de multiële regressieanalyse weergegeven voor ‘mening vragen’.

Voorspellende variabelen (Triade)	R	Verklaarde variantie R ²	B-gewicht in de voorspelling	F
X ₁ Motivatie	,366	,132	,366	64,07*
* p < 0,0001				

Tabel 35 Overzicht van de stapsgewijze multiële regressie van Motivatie (1), Capaciteit (2) en Gelegenheid (3) met ‘mening vragen’ als te voorspellen variabele (N=418)

Het beeld voor ‘mening vragen’ is vergelijkbaar met de andere twee gedragingen. De multiële regressieanalyse geeft aan dat ook hier Motivatie de belangrijkste voorspeller is. Op basis van alleen Motivatie kan 13% van de variantie in ‘vragen stellen’ verklaard worden ($\beta = 0,366$; $p < 0,0001$). Capaciteit en Gelegenheid voegen in de regressieanalyse niets toe aan de voorspelling van ‘mening vragen’.

7.4.3.4 SAMENVATTING ANALYSES TRIADE-FACTOREN

De canonische correlatieanalyse geeft aan dat er een duidelijke, significante samenhang is tussen het geheel aan subjectieve inschattingen vooraf op de Triade-factoren en feitelijk vertoond gedrag ($r = 0,52$; $\text{Chi}^2 = 223,118$, $\text{df} = 48$; $p < 0,0001$). Wanneer aan mensen gevraagd wordt vooraf een inschatting te maken op Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid met betrekking tot een specifieke participatieve gedraging, blijkt dat de inschatting op de totale Triade-meting (de drie Triade-factoren samen) in belangrijke mate overeenkomt met het gedrag dat mensen later in het overleg vertonen. Daarbij valt op dat met name

‘voorbereiden’ en ‘mening geven’ vooraf door de respondenten goed wordt ingeschat. De inschatting die de deelnemers vooraf maken ten aanzien van hun Motivatie om participatief gedrag te vertonen hangt daarbij het sterkst samen met feitelijk vertoond gedrag.

Wanneer nauwkeuriger gekeken wordt naar de verschillende clusters geeft ook een discriminantanalyse aan dat er een significant verschil is in vertoond gedrag tussen de clusters. Relatief hoge scores op Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid hangen samen met hoge scores op participatief gedrag. Lage scores op de drie Triade-factoren hangen samen met lage scores op participatief gedrag. Het is daarbij opvallend dat ‘mening geven’ meer afhankelijk lijkt van Capaciteit, waarbij er sprake is van een negatieve samenhang: respondenten die relatief hoog scoren op Capaciteit scoren laag op ‘mening geven’ en andersom. Het is onduidelijk hoe dit resultaat geïnterpreteerd moet worden.

Duidelijk is wel dat een multiële regressieanalyse aangeeft dat de subjectieve inschatting van Motivatie de belangrijkste voorspeller is van de verschillende participatieve gedragingen. Voor ‘voorbereiden’ geldt dat Motivatie de belangrijkste voorspeller is, gevolgd door Gelegenheid en Capaciteit. Voor de andere gedragingen geldt dat Motivatie de belangrijkste voorspeller is, waarbij Capaciteit en Gelegenheid niets toevoegen aan de voorspelling.

Naast het feit dat de discriminantanalyse zich richt op kleinere groepen respondenten (clusters van scores) zou dit verschil in resultaat veroorzaakt kunnen worden door het feit dat de waarden op de Triade-factoren onderling voor een deel samenhangen, zoals aangegeven in paragraaf 7.4.2. Een relatief hoge (of lage) score op Motivatie zou invloed kunnen uitoefenen op de ervaren Capaciteit en Gelegenheid om participatief gedrag te vertonen (balanseffect).

7.5 Specifieke invloeden op de gecombineerde Triade-meting en individueel participatief gedrag

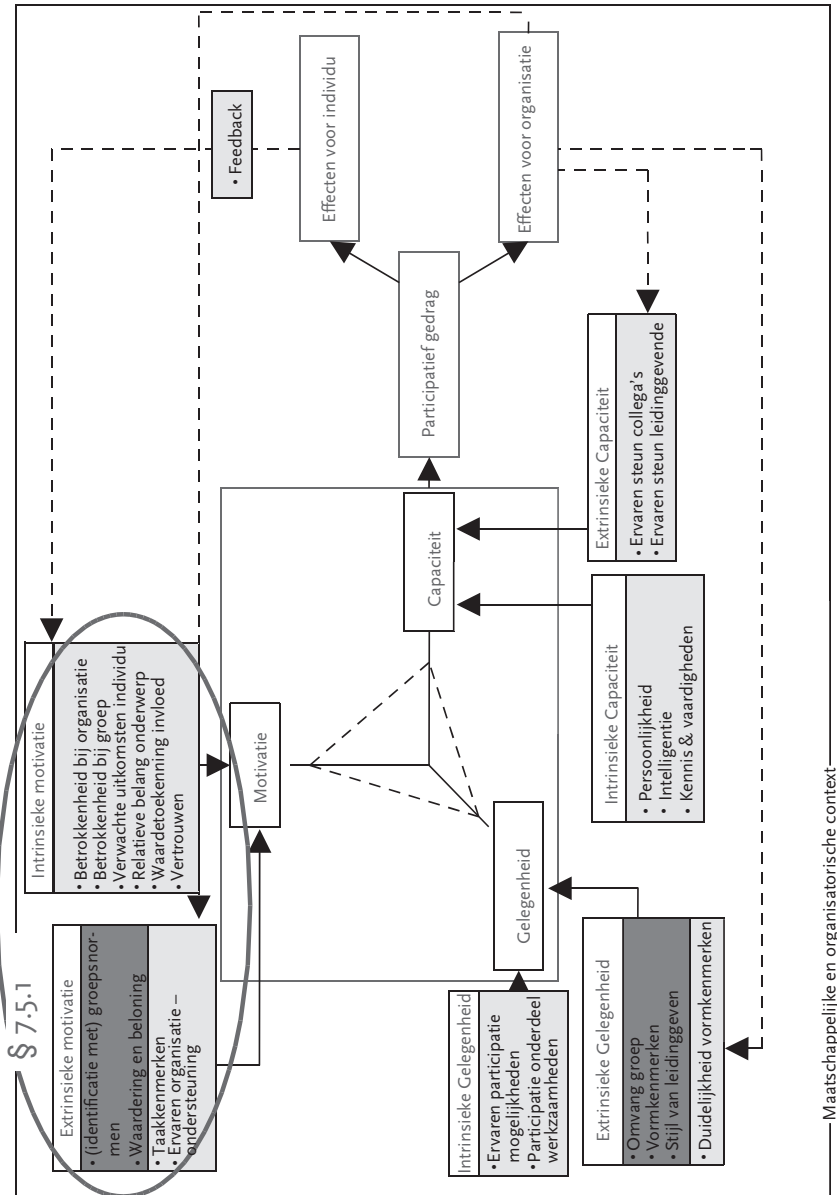
Naast de generieke subjectieve inschattingen van de Triade-factoren en hun relatie met participatief gedrag, is in het empirisch onderzoek gekeken naar specifieke factoren die van invloed kunnen zijn op de Triade-factoren en participatief gedrag. Het betreft hier specifieke kenmerken van de deelnemers aan het overleg en kenmerken van de overleggroepen, zoals aangegeven in het theoretisch model.

In de volgende paragrafen worden de verschillende objectieve factoren beschreven die van invloed kunnen zijn op de Triade-factoren en participatief gedrag. Daarbij wordt de indeling aangehouden, zoals gegeven in het theoretisch model. Paragraaf

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

7.5.1. gaat in op factoren die volgens het theoretisch model mede bepalend zijn voor Motivatie, paragraaf 7.5.2 gaat in op factoren die mede bepalend zijn voor Capaciteit en paragraaf 7.5.3 gaat in op factoren die mede bepalend zijn voor Gelegenheid. Naast de invloed die de factoren hebben op participatief gedrag wordt steeds beschreven in hoeverre ze samenhangen met de subjectieve inschattingen op de respectievelijke Triade-factoren.

Nb. De nadruk in de analyses heeft steeds gelegen op het onderzoek van de (geïsoleerde) effecten van de verschillende specifieke factoren op de Triademeting. In de analyses is de onderzoeksvraag leidend gebleven, waarbij het onderzoeksobject het individu is. Interferentie tussen groeps- en individugebonden factoren (bijvoorbeeld ten gevolge van ‘nesting’) is mogelijk, maar op zichzelf niet direct relevant voor het bepalen van de invloed van de afzonderlijke factoren. De grote variantie in onafhankelijke en afhankelijke variabelen binnen groepen (within group variance) en tussen groepen (between group variance) maakt dat het bovendien verantwoord is om op persoonsniveau uitspraken te doen over de invloed van de verschillende specifieke factoren op de Triademeting en individueel participatief gedrag (vgl. Diez-Roux, 2000, p. 178-179).



Figuur 11 Theoretisch model van participatief gedrag, inclusief aanduiding bespreking resultaten met betrekking tot invloed specifieke factoren op Motivatie en participatief gedrag

7.5.1 SPECIFIEKE BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: MOTIVATIE

In het theoretisch model is aangegeven dat een aantal individuele en groepsfactoren van invloed zijn op de Triade-meting, in het bijzonder op de motivatie van individuen om participatief gedrag te vertonen. Voor een aantal factoren geldt dat de relatie tussen deze factoren en het gedrag eerder in paragraaf 7.3 is beschreven bij de effecten van participatief gedrag. Het gaat dan om de invloed van waardering en beloning, de betrokkenheid bij de overleggroep en de organisatie en de mate waarin individuen door hen gewenste uitkomsten verwachten.

In het model is aangegeven dat uitkomsten voor het individu van invloed zijn op de motivatie om participatief gedrag te vertonen middels een feedbackmechanisme. In paragraaf 7.3 is geconstateerd dat de gemeten uitkomsten in de voor- en de nameting stabiel zijn. Tegelijkertijd is geconstateerd dat de individuele uitkomsten (met uitzondering van 'tevredenheid') samenhangen met participatief gedrag. Het lijkt erop dat er inderdaad sprake is van een feedbackmechanisme, waarbij individuele uitkomsten van invloed zijn op verwachte uitkomsten van gedrag, en daarmee op de motivatie om participatief gedrag te vertonen.

De invloed van andere factoren op participatief gedrag is gemeten met behulp van verschillende schalen. In tabel A.2 in Bijlage A is aangegeven wat voor deze schalen de betrouwbaarheden zijn (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties).

Over het algemeen is sprake van hoge betrouwbaarheden. Bij de constructen die onderdeel uitmaken van taakkenmerken ('autonomie', 'afwisseling in werk', 'feedback van het werk') en met name bij de ervaren organisatieondersteuning is er sprake van lagere betrouwbaarheden. Eerder (in hoofdstuk 6) is aangegeven dat lagere betrouwbaarheidscoëfficiënten aanvaardbaar zijn, gezien de grote hoeveelheid variabelen en het experimentele karakter van de vragenlijst.

NB: In het vervolg van deze paragraaf (en in paragraaf 7.5.2 en 7.5.3) zijn steeds de resultaten met betrekking tot de verschillende specifieke factoren op dezelfde wijze beschreven:

- A. Allereerst worden de scores van de deelnemers op de specifieke factoren beschreven.
- B. Vervolgens wordt ingegaan op het verband tussen deze factoren en de mate waarin de deelnemers participatief gedrag vertoond hebben.
- C. Daarna wordt de samenhang beschreven tussen de specifieke beïnvloedende factoren en de scores op de generieke Triade-meting.

Elke beschrijving wordt afgesloten met (cursief) een korte samenvatting van de belangrijkste resultaten op hoofdlijnen.

Taakkenmerken

- A. Hieronder is in Tabel 36 aangegeven in welke mate de deelnemers aan het overleg autonoom zijn in het uitvoeren van hun werk, afwisseling hebben in werkzaamheden en feedback krijgen van het werk zelf. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=84)		LO (N=42)		WO (N=100)		GTO (N=26)		Totaal (N=252)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Autonomie	3,98	0,50	4,32	0,23	3,87	0,58	4,21	0,45	4,02	0,50
Afwisseling in werkzaamheden	4,05	0,71	4,27	0,26	4,09	0,45	4,28	0,42	4,13	0,50
Feedback van het werk zelf	3,85	0,60	3,86	0,49	3,88	0,47	3,71	0,60	3,85	0,52

Tabel 36 Taakkenmerken binnen verschillende overlegtypen

De deelnemers scoren over het algemeen hoog op de onderzochte taakkenmerken. De verdelingen zijn negatief scheef, met name bij de schaal 'afwisseling in werkzaamheden' (Skewness = -1.513; St. Error of Skewness = 0,153, met daarnaast een sterke piek bij 4,33); relatief veel mensen scoren hoog op de onderzochte taakkenmerken. De scores zijn vergelijkbaar voor de verschillende overlegtypen.

- B. Onderzocht is in hoeverre er een verband is tussen de verschillende taakkenmerken en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er mogelijk een lineaire samenhang kan worden aangetoond. Gezien het feit dat er sprake is van een scheve verdeling van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. In Tabel 37 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N=180).

Gedrag	Autonomie	Afwisseling	Feedback
Voorbereiden	,101	,112	,161*
Vraag stellen	,054	,104	,011
Mening geven	,035	,097	-,027
Mening vragen	-,040	,094	,108
Participatief gedrag	,060	,121	,072
***: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).			
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).			

Tabel 37 Spearmans rangcorrelaties (r_s) voor de relatie tussen taakkenmerken en de verschillende participatieve gedragingen

Uit Tabel 37 blijkt dat er nauwelijks een samenhang is tussen de verschillende taakkenmerken en participatief gedrag.

- C. Onderzocht is of de verschillende taakkenmerken samenhangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven gemotiveerd te zijn om participatief gedrag te vertonen (de generieke meting van Motivatie, zoals beschreven in paragraaf 7.4). Gezien het feit dat er sprake is van scheve verdelingen is daarbij gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. Uitgegaan is van de gemiddelde Motivatie over alle onderwerpen en gedragingen heen. Er blijkt een kleine samenhang te bestaan tussen de verschillende taakkenmerken en Motivatie ('autonomie': $r_s = ,137$; $p < 0,05$; 'afwisseling': $r_s = ,211$; $p < 0,01$ en 'feedback': $r_s = ,142$; $p < 0,05$; $N=236$). De taakkenmerken hangen echter ook samen met Capaciteit (respectievelijk: $r_s = ,283$; $r_s = ,287$ en $r_s = ,176$; $p < 0,01$; $N=236$), oftewel de mate waarin mensen zelf inschatten dat ze over de capaciteit beschikken om participatief gedrag te vertonen.

Samenvattend: De resultaten geven aan dat de verschillende taakkenmerken slechts beperkt samenhangen met de Motivatie om participatief gedrag te vertonen en niet of nauwelijks met participatief gedrag zelf. In eerder onderzoek naar OCB's bleek een veel sterkere relatie tussen de taakkenmerken en participatief gedrag (o.a. Podsakoff e.a., 2000, p. 531). Dit verschil kan mogelijk worden verklaard door het feit dat het hier om georganiseerd overleg gaat en niet om vrijwillig gedrag. Bij georganiseerde vormen van overleg hoeft het individu zelf minder actief op zoek naar manieren om invloed uit te oefenen. Dat kan gebeuren binnen het georganiseerde overleg.

Waarden en normen

- A. Hieronder is in Tabel 38 aangegeven in welke mate de deelnemers aan het overleg zelf waarde toekennen aan participatief gedrag en de overleggroep zien als de plek om dat te doen. Daarnaast is aan de overlegdeelnemers en de voorzitters gevraagd een oordeel te geven over de mate waarin de verschillende participatieve gedragingen gebruikelijk zijn binnen de overleggroep. Op basis van deze oordelen is het gemiddelde groepsoordeel berekend. Omdat we mogen aannemen dat voorzitters en deelnemers daarbij een gelijk referentiekader hebben is de groepsnorm berekend als het gemiddelde over alle deelnemers heen, inclusief voorzitters. De antwoorden op de verschillende schalen zijn gegeven op een schaal van 1 (Neel!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=84)		LO (N=45)		WO (N=103)		GTO (N=26)		Totaal (N=258)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Waardetoekenning	4,17	0,44	4,62	0,29	4,22	0,66	3,92	0,70	4,24	0,56
Waarde overleg-plek	3,52	0,59	3,54	0,63	3,40	0,94	2,42	1,21	3,37	0,89
Groepsnorm	4,34	0,12	4,43	0,08	4,17	0,21	3,82	0,00	4,22	0,17 ²⁵

Tabel 38 Waarden en normen ten aanzien van participatief gedrag binnen verschillende overlegtypen

De deelnemers scoren over het algemeen hoog op de onderzochte waarden en groepsnorm. Opvallend is dat waardetoekenning aan participatief gedrag over het algemeen veel hoger is (gem. = 4,24) dan de waarde die de betreffende overleggroep toekent aan de mogelijkheid voor de deelnemers om invloed uit te oefenen op de besluitvorming (gemiddelde = 3,37). Met name de grote teamoverleggen scoren laag op het belang dat gehecht wordt aan de overleggroep als plek om invloed uit te oefenen (gem. = 2,42).

De verdelingen ten aanzien van waardetoekenning aan participatief gedrag en groepsnormen zijn negatief scheef. Op deze schalen wordt relatief veel vaker hoog gescoord dan laag (Skewness = respectievelijk -0,911 en -0,674; St. Error of Skewness = 0,152).

- B. De spreidingsdiagrammen geven aan dat er mogelijk een lineaire samenhang is tussen de verschillende waarden en de groepsnorm en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Gezien het feit dat er sprake is van een negatief scheve verdeling van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. In Tabel 39 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N = 180).

Gedrag	Waardetoekenning	Waarde plek	Groepsnorm
Voorbereiden	,313**	,204**	,323**
Vraag stellen	,292**	,300**	,376*
Mening geven	,330**	,261**	,332**
Mening vragen	,246**	,275**	,393**
Participatief gedrag	,367**	,323**	,466**
**: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).			
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).			

Tabel 39 Spearmans rangcorrelaties (*r_s*) voor de relatie tussen waarden en groepsnorm en de verschillende participatieve gedragingen

25 Varianties zijn laag vanwege het gebruik van het gemiddelde groepsoordeel. De variantie tussen de individuele scores is 0,49.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Uit Tabel 39 blijkt dat er een positieve en significante samenhang is tussen de mate waarin individuen waarde toekennen aan het hebben van invloed en de mate waarin ze participatief gedrag vertonen. Dat geldt voor alle gedragingen, waarbij 'mening geven' het sterkste verband laat zien ($r = ,330$; $p < 0,01$; $N=180$). Er is daarnaast sprake van een positieve en significante relatie tussen participatief gedrag en de mate waarin deelnemers de betreffende overleggroep zien als belangrijke plek om invloed uit te oefenen.

De mate waarin participatief gedrag gebruikelijk is binnen de overleggroep, vertoont de sterkste positieve significante relatie met participatief gedrag.

- C. De verschillende waarden en de groepsnorm blijken verder samen te hangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven gemotiveerd te zijn om participatief gedrag te vertonen. Er blijkt een positieve, significante samenhang tussen 'waardetoeckenning', 'waardetoeckenning plek', 'groepsnorm' en Motivatie (respectievelijk: $r_s = ,428$; $r_s = ,395$ en $r_s = ,278$; $p < 0,01$; $N=164$). Deze relaties zijn sterker dan de relaties tussen de specifieke factoren en de subjectieve inschattingen op Capaciteit en Gelegenheid.

Samenvattend: Het onderzoek laat zien dat de mate waarin deelnemers waarde toekennen aan het hebben van invloed en de overleggroep zien als de plek om dat te doen, samenhangt met hun Motivatie om participatief gedrag te vertonen. Deelnemers die hoog scoren op deze specifieke factoren, vertonen ook meer participatief gedrag. De groepsnorm blijkt zoals verwacht het sterkst samen te hangen met participatief gedrag.

Ervaren organisatieondersteuning

- A. Aan de deelnemers is gevraagd in hoeverre men ervaart dat participatief gedrag door de organisatie belangrijk wordt gevonden, inclusief de mate waarin bronnen (zoals HR-instrumenten) ter ondersteuning beschikbaar zijn. Hieronder is in Tabel 40 aangegeven in welke mate men organisatieondersteuning ervaart. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Neel!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=85)		LO (N=45)		WO (N=103)		GTO (N=8)		Totaal (N=241)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Ervaren organisatieondersteuning	3,47	0,53	3,71	0,48	3,54	0,54	3,10	0,98	3,53	0,55

Tabel 40 Ervaren organisatieondersteuning voor participatief gedrag binnen verschillende overlegtypen

De deelnemers scoren gemiddeld 3,53 op 'ervaren organisatieondersteuning'. Het laagst scoren de deelnemers aan de grote teamoverleggen. De

verdeling van de scores is vrijwel normaal (Skewness = -0,239; St. Error of Skewness = 0,157; Kurtosis = 0,132; St. Error of Kurtosis = 0,312).

- B. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang tussen de ervaren organisatieondersteuning en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. In Tabel 41 zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties weergegeven voor 'ervaren organisatieondersteuning' en de verschillende participatieve gedragingen (N = 191).

Gedrag	Ervaren organisatieondersteuning
Vorbereiden	,125
Vraag stellen	-,011
Mening geven	,105
Mening vragen	,117
Participatief gedrag	,107
**: correlatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).	
*: correlatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).	

Tabel 41 Pearson's product moment-correlaties voor de relatie tussen 'ervaren organisatieondersteuning' en de verschillende participatieve gedragingen

Uit Tabel 41 blijkt dat er een beperkte, positieve samenhang is tussen de mate waarin respondenten binnen de organisatie als geheel steun ervaren voor participatief gedrag en de mate waarin ze participatief gedrag vertonen. Het verband is echter niet significant.

- C. Ervaren organisatieondersteuning blijkt ook slechts beperkt samen te hangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven gemotiveerd te zijn om participatief gedrag te vertonen. De samenhang tussen 'organisatieondersteuning' en Motivatie is positief en significant, maar klein ($r_s = ,188$; $p < 0,05$; $N=164$). Dit verband is sterker dan de relatie met Capaciteit ($r_s = ,029$; niet significant) en met Gelegenheid ($r_s = ,174$; $p < 0,05$; $N = 164$).

Samenvattend: De resultaten geven aan dat de organisatieondersteuning die overlegdeelnemers ervaren slechts beperkt samenhangt met de Motivatie om participatief gedrag te vertonen en de mate waarin dat feitelijk gebeurt. De resultaten bevestigen daarmee de aanname in het theoretisch model dat de invloed van factoren op organisatieniveau op individueel participatief gedrag klein is, zelfs wanneer de genoemde factoren op individueel niveau manifest worden (het gaat hier immers om de individueel ervaren ondersteuning).

Vertrouwen/wantrouwen

- A. Hieronder is in Tabel 42 aangegeven in welke mate deelnemers vertrouwen dan wel wantrouwen ervaren binnen de eigen overleggroep. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=85)		LO (N=45)		WO (N=103)		GTO (N=8)		Totaal (N=241)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Vertrouwen	3,84	0,63	3,88	0,38	4,14	0,43	4,13	0,80	3,98	0,52
Wantrouwen	1,94	0,80	2,04	0,52	2,29	0,71	2,04	1,16	2,11	0,73

Tabel 42 Vertrouwen en wantrouwen binnen verschillende overlegtypen

De deelnemers scoren over het algemeen relatief hoog op 'vertrouwen' (gem. = 3,98) en laag op 'wantrouwen' (gem. = 2,11). De verschillen tussen de overlegtypen zijn klein. De verdeling van de scores is negatief scheef voor 'vertrouwen' (Skewness = -0,590; St. Error of Skewness = 0,157) en positief scheef voor 'wantrouwen' (Skewness = 0,464; St. Error of Skewness = 0,157).

- B. Onderzocht is in hoeverre er een verband is tussen 'vertrouwen' en 'wantrouwen' en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang. Gezien het feit dat er sprake is van scheve verdelingen van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. In Tabel 43 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N = 191).

Gedrag	Vertrouwen	Wantrouwen
Voorbereiden	-,058	,063
Vraag stellen	-,042	,028
Mening geven	,002	,059
Mening vragen	,085	-,062
Participatief gedrag	-,032	,043
**: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).		
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).		

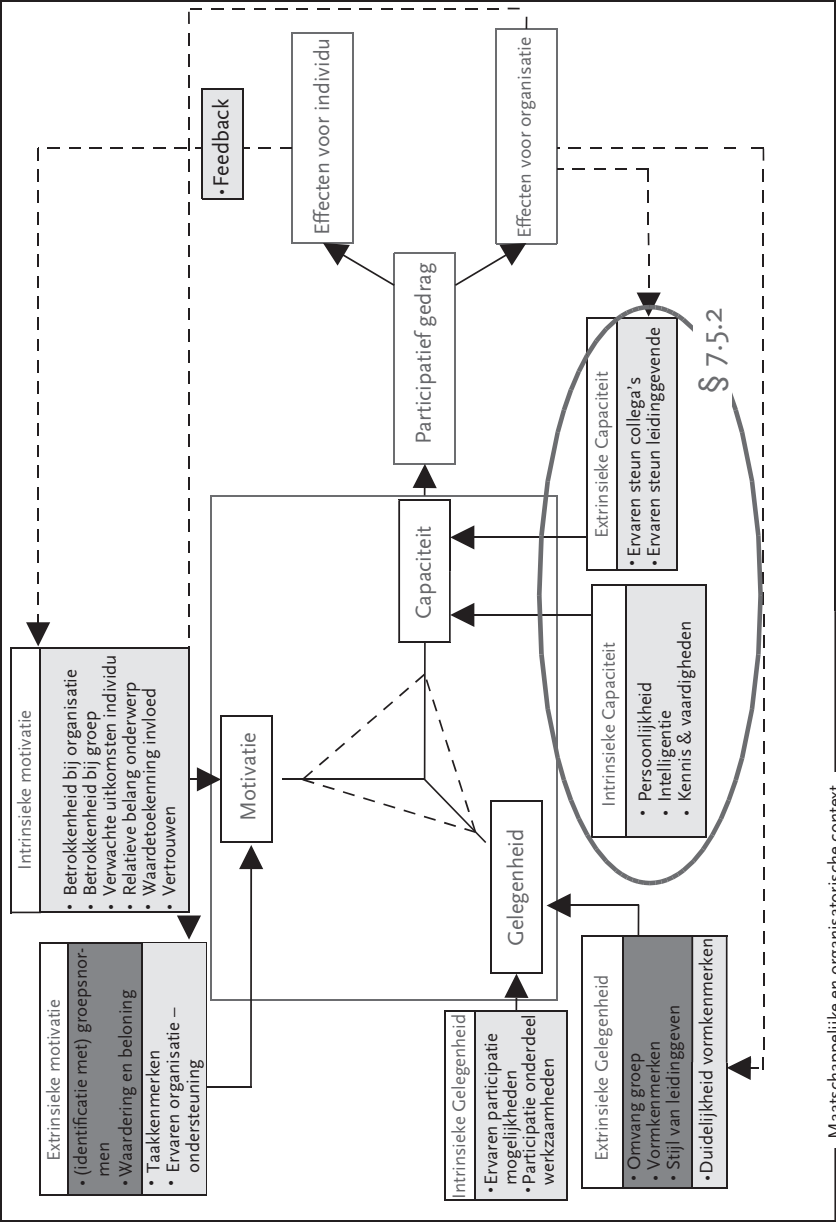
Tabel 43 Spearmans rangcorrelaties (rs) voor de relatie tussen vertrouwen, wantrouwen en de verschillende participatieve gedragingen

Er blijkt uit Tabel 43 geen lineair verband tussen 'vertrouwen' of 'wantrouwen' en participatief gedrag.²⁶

²⁶ Er is sprake van een negatieve lineaire samenhang tussen 'vertrouwen' en 'wantrouwen' (rs = -.551; N=241; p<0,01).

- C. Er blijkt ook nauwelijks een samenhang te zijn tussen de scores op 'vertrouwen' en 'wantrouwen' en de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven gemotiveerd te zijn om participatief gedrag te vertonen (respectievelijk: $r_s = ,086$ en $r_s = -,138$; $N = 164$). 'Vertrouwen' en 'wantrouwen' lijken iets meer samen te hangen met de scores op Capaciteit, al zijn de gevonden rangcorrelaties klein (respectievelijk: $r_s = ,174$; $p < 0,05$; $N = 164$ en $r_s = -,142$; niet significant).

Samenvattend: In tegenstelling tot wat op basis van eerder onderzoek verondersteld werd, is er geen duidelijk verband gevonden tussen vertrouwen of wantrouwen en de mate waarin overlegdeelnemers gemotiveerd zijn om participatief gedrag te vertonen. De resultaten geven aan dat de constructen ook niet samenhangen met feitelijk participatief gedrag. Omdat het vertrouwen over het algemeen hoog is en men ook verwacht feitelijk invloed te hebben op beslissingen (zie paragraaf 7.3.1) is wellicht aan een ondergrens van vertrouwen voldaan (vgl. Schippers e.a., 2005).



Figuur 12 Theoretisch model van participatief gedrag, inclusief aanduiding bespreking resultaten met betrekking tot invloed specifieke factoren op Capaciteit en participatief gedrag.

7.5.2 SPECIFIEKE BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: CAPACITEIT

In het theoretisch model is aangegeven dat een aantal individuele en groepsfactoren van invloed zijn op de Capaciteit van individuen om participatief gedrag te vertonen. Het gaat dan om intelligentie van het individu, specifieke kennis en vaardigheden, persoonlijkheid en de ervaren steun van collega's en leidinggevend.

In Bijlage A, Tabel A.3 is voor de verschillende schalen aangegeven wat de betrouwbaarheden zijn (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties). Over het algemeen is er sprake van hoge tot zeer hoge betrouwbaarheden, met name voor wat betreft de ervaren steun van collega's en leidinggevend.

Opleidingsniveau

Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 6 is opleidingsniveau in het onderzoek gebruikt als vervangende variabele voor intelligentie, kennis en vaardigheden. Daarnaast is self-efficacy gemeten om te bepalen in hoeverre individuen zelf vinden dat ze over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om participatief gedrag te vertonen. Eerder is in paragraaf 7.2.1 stil gestaan bij het feit dat verschillen in opleidingsniveau niet leiden tot verschillen in de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen (Kruskal-Wallis toets $\chi^2 = 2,313$; $df = 4$; $p < 0,678$). Opvallend is wel dat met name mensen met een havo/vwo-opleiding en in mindere mate mensen met een hbo/hbo+-opleiding relatief laag scoren. Daarbij is aangetekend dat de groep met een havo/vwo-opleiding relatief klein is ($N = 12$) en dat geldt ook voor mensen met een lagere opleiding ($N = 10$). Bovendien hebben méér hoger opgeleide medewerkers deelgenomen aan het onderzoek en minder lager opgeleide medewerkers, in vergelijking met de werkende beroepsbevolking.

Ervaren steun van collega's en leidinggevend

- A. Hieronder is in Tabel 44 aangegeven in welke mate de deelnemers aan het overleg steun ervaren van collega's en leidinggevend bij het vertonen van participatief gedrag tijdens het overleg. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=79)		LO (N=38)		WO (N=77)		GTO (N=8)		Totaal (N=202)	
Steun	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Ervaren steun collega's	3,02	1,38	3,53	0,76	3,48	0,74	2,63	1,00	3,28	1,07
Ervaren steun leidinggevende	2,90	1,38	3,62	1,30	3,77	1,10	3,33	1,40	3,38	1,40

Tabel 44 Ervaren steun van collega's en leidinggevend binnen verschillende overlegtypen

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

De deelnemers scoren over het algemeen gemiddeld op de mate waarin ze steun van collega's en leidinggevende ervaren bij het vertonen van participatief gedrag tijdens het overleg (respectievelijk: gem. = 3,28 en 3,38). De verdelingen zijn vrijwel normaal (Skewness = respectievelijk: -,376 en -,327; St. Error of Skewness = ,171; Kurtosis = respectievelijk: -,252 en -,732; St. Error of Kurtosis = ,341). Er zijn echter grote verschillen tussen de respondenten. Binnen medezeggenschapsorganen wordt over het algemeen lager gescoord, met name voor wat betreft de ervaren steun van leidinggevend. Opgemerkt moet worden dat leden van medezeggenschapsorganen bij het beantwoorden van de vragen mogelijk niet de voorzitter van de overleggroep in gedachten hadden, maar hun functioneel leidinggevende. Voor de grote teamoverleggen geldt dat met name de ervaren steun van collega's laag scoort (gem. = 2,63), al is er hier sprake van relatief weinig respondenten (N=8). Binnen overleggroepen van leidinggevend wordt hoger gescoord.

- B. Onderzocht is in hoeverre er een verband is tussen de ervaren steun van collega's en leidinggevend en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er mogelijk een lineaire samenhang kan worden aangetoond. In Tabel 45 zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties weergegeven voor de relatie tussen 'ervaren steun collega's', 'ervaren steun leidinggeven' en de verschillende participatieve gedragingen (N = 191).

Gedrag	Steun collega's	Steun leidinggevende
Voorbereiden	,059	,079
Vraag stellen	,163*	,193**
Mening geven	,194**	,181*
Mening vragen	,198**	,146*
Participatief gedrag	,194**	,190**
**: correlatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).		
*: correlatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).		

Tabel 45 Pearson's product moment-correlaties voor de relatie tussen 'ervaren steun collega's', 'ervaren steun leidinggevende' en de verschillende participatieve gedragingen

Uit Tabel 45 blijkt dat er een positieve en significante samenhang is tussen de mate waarin individuen steun ervaren van collega's en van leidinggevend en de mate waarin ze participatief gedrag vertonen. Dat geldt voor alle gedragingen, behalve voor 'voorbereiden'. 'Voorbereiden' vindt in tegenstelling tot de andere gedragingen plaats voorafgaand aan het overleg.

- C. 'Ervaren steun collega's' en 'ervaren steun van leidinggevend' blijken – in tegenstelling tot wat verwacht mag worden – niet samen te hangen met de door de deelnemers vooraf ingeschatte Capaciteit (respectievelijk: $r_s = -,029$; $r_s = ,096$; beide niet significant). De constructen lijken meer samen te

hangen met de door de deelnemers ingeschatte Motivatie, zij het dat de gevonden samenhangen klein zijn (respectievelijk: $r_s = ,182$; $p < 0,05$; $N=164$ en $r_s = ,153$; niet significant).

Samenvattend: Uit de resultaten blijkt dat deelnemers die meer steun ervaren van collega's en leidinggevenden tijdens het overleg meer participatief gedrag vertonen. Dit was ook de verwachting. Ervaren steun blijkt niet zozeer samen te hangen met de inschatting van Capaciteit, maar meer (zij het beperkt) met de Motivatie om participatief gedrag te vertonen.

Persoonlijkheid

- A. Voor wat betreft persoonlijkheid zijn in het onderzoek verschillende constructen gemeten: 'extraversie', 'vriendelijkheid/meegaandheid', 'zorgvuldigheid', 'emotionele stabiliteit' en 'openheid voor ervaringen/intellect/creativiteit' (de zogenaamde Big Five), 'self-efficacy (SE)' en 'Core Self Evaluation (CSE)'. Hieronder is in Tabel 46 aangegeven hoe de respondenten gescoord hebben op de verschillende persoonlijkheidsdimensies. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=86)		LO (N=45)		WO (N=104)		CTO (N=9)		Totaal (N=244)	
Persoonlijkheid	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Extraversie	3,49	0,40	3,52	0,49	3,73	0,35	3,56	0,28	3,60	0,40
Vriendelijkheid	3,83	0,29	3,89	0,23	3,86	0,31	3,85	0,18	3,86	0,28
Consciëntieusheid	3,49	0,37	3,48	0,45	3,81	0,59	3,28	0,22	3,62	0,50
Stabiliteit	3,54	0,43	3,66	0,37	3,55	0,52	3,20	0,26	3,55	0,45
Openheid	4,10	0,30	4,34	0,15	4,32	0,25	4,09	0,17	4,23	0,26
Self-efficacy	3,46	0,72	3,71	0,62	3,48	0,51	3,22	0,97	3,51	0,62
Core Self Evaluation	3,06	0,42	3,26	0,61	3,11	0,47	2,76	0,56	3,11	0,49

Tabel 46 Persoonlijkheid binnen verschillende overlegtypen

Over het algemeen wordt relatief hoog gescoord op de verschillende persoonlijkheidsdimensies, vooral op 'openheid' (gem. = 4,23). Opvallend is verder dat de verschillen tussen de scores klein zijn. Varianties variëren van 0,26 tot 0,62. Ook tussen de verschillende overlegtypen zijn de verschillen klein, al zijn de scores voor de medezeggenschapsorganen en de grote teamoverleggen op alle dimensies (iets) lager. De scores van alle persoonlijkheidsdimensies zijn normaal verdeeld.

- B. De spreidingsdiagrammen geven aan dat er mogelijk sprake is van lineaire samenhangen is tussen de verschillende persoonlijkheidsdimensies en de

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. In Tabel 47 zijn de verschillende Pearson's product moment-correlaties weergegeven voor de persoonlijkheidsdimensies en de verschillende participatieve gedragingen (N = 191).

Gedrag	Extrav.	Vriend.	Cons.	Stabiliteit	Openheid	SE	CSE
Voorbereiden	,023	,140	,008	,120	-,013	,212**	,116
Vraag stellen	,155*	,020	,055	-,045	,021	,305**	,253**
Mening geven	,161*	,054	,082	-,003	,015	,283**	,252**
Mening vragen	,242**	,051	,218**	-,020	,121	,382**	,340**
Participatief gedrag	,184*	,086	,116	,018	,046	,377**	,350**
**: correlatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).							
*: correlatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).							

Tabel 47 Pearson's product momentcorrelaties voor de relatie tussen persoonlijkheid en de verschillende participatieve gedragingen

Uit Tabel 53 blijkt dat de zogenaamde Big Five niet of nauwelijks samenhangen met de mate waarin mensen participatief gedrag vertonen. Er is alleen een positieve significante samenhang tussen 'extraversie' en participatief gedrag ($r = ,184$; $p < 0,05$; $N = 191$). "Extraversie" blijkt vooral samen te hangen met het vragen van een mening aan iemand anders ($r = ,242$; $p < 0,01$; $N=191$).

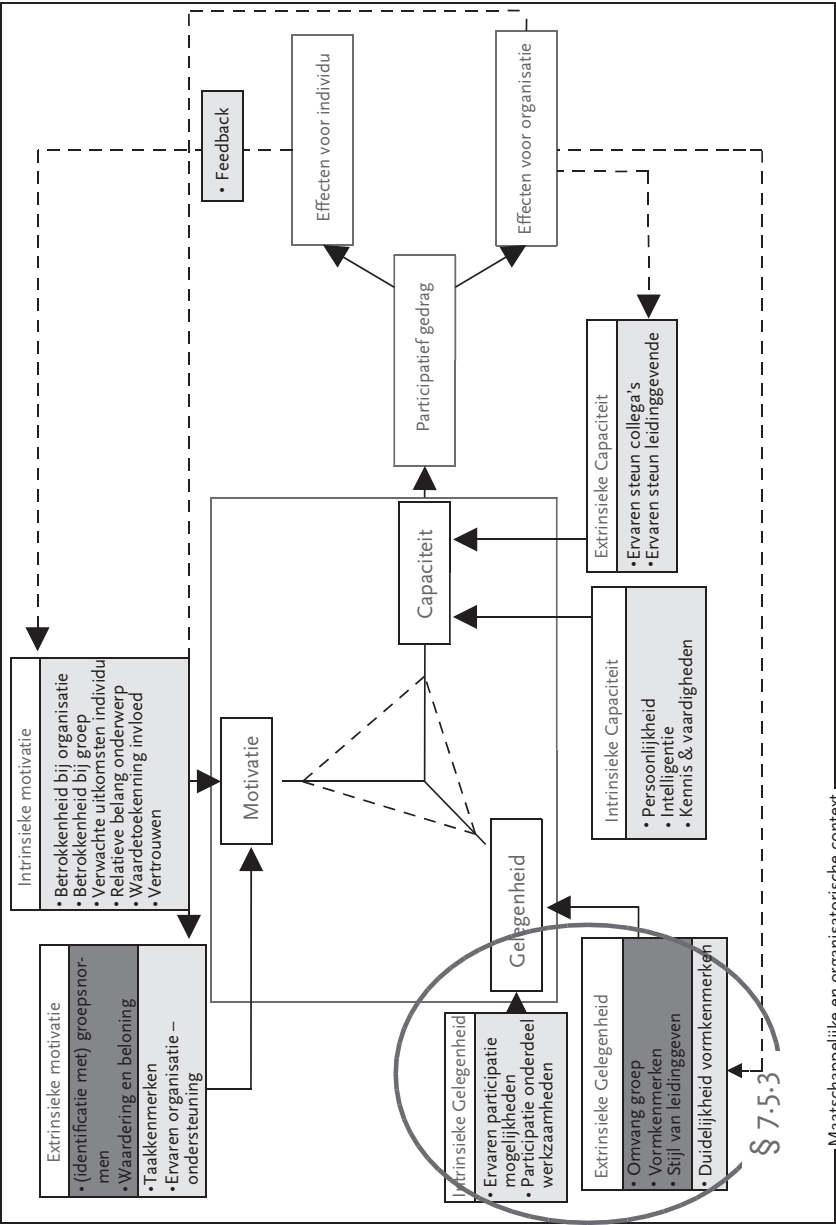
Opvallend is dat de constructen SE, oftewel het vertrouwen in eigen kunnen, en CSE (ook wel 'zelfpresentatie') een veel sterkere samenhang vertonen met participatief gedrag (respectievelijk: $r = ,377$ en $r = ,350$; $p < 0,01$; $N=191$). Uitzondering is 'voorbereiden': deze gedraging hangt minder sterk samen met SE en is niet significant met CSE. SE, maar ook CSE, hangen vooral samen met 'mening vragen'.²⁷

- C. De verschillende persoonlijkheidsdimensies blijken samen te hangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven over de capaciteit te beschikken om participatief gedrag te vertonen. Voor wat betreft de Big Five geldt dat alleen 'stabiliteit' en 'openheid' een positieve significante samenhang vertonen met Capaciteit (respectievelijk: $rs = 0,258$; $rs = ,315$; $p < 0,01$; $N = 164$). 'Extraversie' blijkt vooral samen te hangen met Motivatie ($rs = ,194$; $p < 0,05$; $N = 164$), al heeft deze dimensie ook een kleine positieve samenhang met Capaciteit ($rs = ,112$; niet significant).

27 In relatie tot de Big Five moet worden opgemerkt dat met name 'extraversie' een significante samenhang vertoont met SE ($r = ,319$; $p < 0,01$; $N=244$) en met CSE ($r = ,405$; $p < 0,01$; $N=244$).

SE en CSE hangen positief en significant samen met Capaciteit (respectievelijk: $r_s = ,353$ en $r_s = ,250$; $p < 0,01$; $N = 164$). Beide constructen hangen overigens ook samen met Motivatie (respectievelijk: $r_s = ,383$ en $r_s = ,243$; $p < 0,01$; $N = 164$).

Samenvattend: Van de Big Five blijkt vooral Extraversie samen te hangen met Motivatie en Capaciteit om participatief gedrag te vertonen en de mate waarin deelnemers dat ook daadwerkelijk doen. Veel sterkere verbanden zijn gevonden voor de dimensies self-efficacy (SE) en Core Self Evaluation (CSE). Deze dimensies hangen overigens samen met Extraversie. Zoals verwacht scoren met name deelnemers die veel vertrouwen in het eigen kunnen hebben en zich makkelijk uiten, hoog op ervaren Capaciteit en participatief gedrag.



Figuur 13 Theoretisch model van participatief gedrag, inclusief aanduiding bespreking resultaten met betrekking tot invloed specifieke factoren op Gelegenheid en participatief gedrag.

7.5.3 SPECIFIEKE BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: GELEGENHEID

In het theoretisch model is aangegeven dat een aantal factoren op individueel en groepsniveau van invloed zijn op de Gelegenheid van individuen om participatief gedrag te vertonen. Het gaat dan om specifieke vormkenmerken als de omvang van de overleggroep, doel en frequentie van het overleg, domein (het type onderwerpen waarover wordt gesproken) en het moment van besluitvorming waarop het overleg gericht is. Daarnaast is duidelijkheid over deze vormkenmerken van belang.

De invloed van andere factoren is gemeten met behulp van verschillende schalen. Voor deze schalen is in Bijlage A, Tabel A.4 aangegeven wat de betrouwbaarheden zijn (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties). Er is sprake van hoge betrouwbaarheden voor de schalen met betrekking tot 'ervaren mogelijkheden voor participatie' en 'participatief leiderschap'. Van de schalen met betrekking tot de specifieke vormkenmerken kan de betrouwbaarheid niet worden bepaald.

Groepsomvang

- A. De deelnemende overleggroepen kennen grote verschillen in aantallen deelnemers (minimumaantal deelnemers, inclusief voorzitters = 4; maximum = 51; gemiddelde = 13,14; SD = 11,74). Gezien het feit dat slechts één groep 51 deelnemers kent en de andere groepen allemaal 28 of minder, is deze overleggroep bij de analyse met betrekking tot groepsomvang niet verder meegenomen.
- B. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er mogelijk sprake is van een (negatieve) lineaire samenhang tussen de omvang van de groep en participatief gedrag. Gezien het feit dat er sprake is van een positief scheve verdeling van scores op groepsomvang (Skewness = 0,976; St. Error of Skewness = 0,137) is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. In Tabel 48 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N = 315).

Gedrag	Groepsomvang
Voorbereiden	-,248**
Vraag stellen	-,271**
Mening geven	-,382**
Mening vragen	-,235**
Participatief gedrag	-,358**
**: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).	
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).	

Tabel 48 Spearmans rangcorrelaties (*rs*) voor de relatie tussen 'groepsomvang' en de verschillende participatieve gedragingen

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Groepsomvang blijkt inderdaad negatief samen te hangen met participatief gedrag, in het bijzonder met 'mening geven'. Naarmate de groep groter is vertonen de respondenten minder participatief gedrag.

- C. Groepsomvang blijkt ook negatief samen te hangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven over de gelegenheid te beschikken om participatief gedrag te vertonen (r_s Gelegenheid = $-.131$; $p < 0,05$; $N = 236$). Opvallend is dat er ook een negatief verband is met de andere Triade-factoren, zij het dat het om kleine verbanden gaat (respectievelijk: r_s Motivatie = $-.167$; r_s Capaciteit = $-.162$; $N = 236$).

Samenvattend: Zoals verwacht werd is er een negatief verband gevonden tussen groepsomvang en de ervaren Gelegenheid om participatief gedrag te vertonen. Ook is er een negatief verband tussen groepsomvang en de mate waarin deelnemers daadwerkelijk participatief gedrag vertonen. Mogelijk wordt dit verband veroorzaakt door de feitelijke beperkte gelegenheid (tijd) om participatief gedrag te vertonen binnen een grotere groep. Het gevonden verband met de vooraf ingeschatte Gelegenheid is echter klein, wat suggereert dat de deelnemers vooraf geen belemmeringen zien, maar desondanks minder participatief gedrag vertonen binnen een grotere groep. Mogelijk spelen andere fenomenen een rol (zoals het in paragraaf 3.3 genoemde Ringelmann-effect).

Doel overleggroep

- A. Aan de respondenten is gevraagd om aan te geven wat in hun ogen het doel is van het overleg. Daarbij is voor verschillende mogelijke doelen aangegeven in welke mate men het betreffende doel ziet als doel van het eigen overleg op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Hieronder is in Tabel 49 aangegeven hoe de respondenten (overlegdeelnemers en voorzitters) gescoord hebben op de verschillende overlegdoelen.

Deelnemers	MZ (N=89)		LO (N=49)		WO (N=127)		GTO (N=28)		Totaal (N = 293)	
Doel	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Belangenbehartiging	4,42	0,43	3,29	1,42	3,44	1,69	3,46	1,67	3,71	1,47
Beleidsbeïnvloeding	4,03	0,76	3,86	1,00	3,51	1,36	3,64	0,91	3,74	1,12
Communicatie	3,97	0,78	4,33	0,60	4,44	0,63	4,32	0,75	4,27	0,72
Versterken betrokkenheid en draagvlak	4,06	0,76	3,92	1,12	4,41	0,64	4,29	0,58	4,21	0,78
Benutten expertise	3,72	1,07	3,90	1,09	4,22	1,01	4,07	0,51	4,00	1,03
Vormgeven eigen verantwoordelijkheid	3,78	1,04	3,98	0,98	4,00	1,24	3,79	0,62	3,91	1,08
Onduidelijk	1,62	0,92	1,82	1,05	1,86	1,19	1,71	0,73	1,76	1,05

Tabel 49 Overlegdoelen binnen verschillende overlegtypen

Tabel 49 geeft aan dat op alle overlegdoelen relatief hoog gescoord is, met name als het gaat om het versterken van de 'communicatie tussen leidinggevend en medewerkers' (gem. = 4,27) en het 'versterken van betrokkenheid en draagvlak' (gem. = 4,21). Voor beide doelen is de variantie relatief laag (respectievelijk 0,72 en 0,78). Voor de andere doelen geldt dat er grote verschillen zijn tussen de respondenten, met name voor wat betreft de vraag of 'belangenbehartiging' doel is van het overleg. Medezeggenschapsorganen scoren daar relatief hoog (gem. = 4,42), in relatie tot bijvoorbeeld overleggroepen van leidinggevend (gem. = 3,29).

Ook binnen de overlegtypen zijn de varianties hoog. Erg opvallend is bovendien dat ook binnen overleggroepen intern de varianties hoog zijn. Bij 15 van de 57 overleggroepen waarvan de gegevens van méér dan twee deelnemers (inclusief voorzitter) bekend zijn, zijn er maximale verschillen tussen de deelnemers ten aanzien van de vraag wat het doel is van het overleg: minimaal één deelnemer scoort op een overlegdoel een 1, terwijl minimaal één andere deelnemer een 5 scoort. Voor nog eens 18 overleggroepen geldt dat er sprake is van een vrijwel maximaal verschil: minimaal één deelnemer scoort op een overlegdoel een 1 of 2, terwijl minimaal één andere deelnemer respectievelijk een 4 of 5 scoort. Tegelijkertijd scoren de deelnemers over de groepen heen gemiddeld 1,76 op de vraag of het doel van het overleg onduidelijk is.

De verdeling van de scores is negatief scheef voor alle doelen (Skewness = respectievelijk -0,729; -0,867; -1,220; -1,168; -0,964; -0,869; St. Error of Skewness = 0,142) en positief scheef voor 'onduidelijkheid' (Skewness = 1,196; St. Error of Skewness = 0,142).

- B. De spreidingsdiagrammen geven aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang tussen de verschillende doelen die worden toegekend aan het overleg en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Gezien het feit dat er sprake is van scheve verdelingen van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. In Tabel 50 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N = 180).

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Gedrag	Belangen-behart.	Beleidsb.	Comm.	Draagvlak	Benutten expertise	Eigen verantw.	Onduid.
Voorbereiden	,236**	,231**	-,092	,019	,150*	,137	-,095
Vraag stellen	,225**	,224**	,071	,049	,189*	,213**	-,023
Mening geven	,197**	,179*	-,019	-,071	,087	,104	-,048
Mening vragen	,240**	,268**	-,022	,119	,193**	,262**	-,094
Participatief gedrag	,271**	,286**	-,018	,030	,203**	,238**	-,085
** : rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).							
* : rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).							

Tabel 50 Spearman's rangcorrelaties (rs) voor de relatie tussen groepsdoelen en de verschillende participatieve gedragingen

Wanneer de deelnemers aangeven dat het doel van het overleg is 'het bevorderen van communicatie' of 'het creëren van draagvlak' vertonen de overlegdeelnemers niet meer of minder participatief gedrag. Dat geldt ook voor de situatie waarin de respondenten aangeven dat het doel voor hen onduidelijk is. Bij alle andere in Tabel 49 genoemde doelen is er sprake van een positief significante samenhang met participatief gedrag. Overlegdeelnemers vertonen méér participatief gedrag bij de beoogde doelen: belangenbehartiging, beleidsbeïnvloeding, benutten van expertise en vormgeven van eigen verantwoordelijkheid.

- C. Onderzocht is of de verschillende overlegdoelen samenhangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven over de gelegenheid te beschikken om participatief gedrag te vertonen. De verschillende doelen blijken vooral samen te hangen met Motivatie (varieert van $r_s = ,169$ tot en met $r_s = ,293$; $p < 0,01$; $N = 236$). Er is verder sprake van een beperkte samenhang met Capaciteit (varieert van $r_s = -,020$ tot en met $r_s = ,193$; alleen deze laatste is significant $p < 0,01$; $N=236$). De overlegdoelen hangen alle beperkt positief samen met Gelegenheid (varieert van $r_s = ,076$ tot en met $r_s = ,138$; alleen deze laatste is significant $p < 0,05$; $N = 236$).

Wanneer de deelnemers aangeven het doel onduidelijk te vinden is er wél een significante negatieve samenhang met Gelegenheid ($r_s = -,262$; $p < 0,01$; $N=236$). Dit verband is sterker dan met de beide andere factoren, zij het dat onduidelijkheid over het overlegdoel ook samenhangt met Motivatie ($r_s = -,249$; $p < 0,01$; $N = 236$) en met Capaciteit ($r_s = -,214$; $p < 0,01$; $N = 236$).

Samenvattend: Het is opvallend dat er grote verschillen bestaan tussen de deelnemers als het gaat om het benoemen van het overlegdoel, terwijl tegelijkertijd relatief weinig deelnemers het doel onduidelijk vinden. Het lijkt erop dat deelnemers voor zichzelf een doel hebben, maar dat hierover binnen de groep verschillend wordt gedacht. Overlegdoelen hangen daarbij vooral samen met Motivatie en minder met Capaciteit en Gelegenheid. Wanneer het doel onduidelijk is ervaren de deelnemers wél minder Gelegenheid. Verder

valt op dat wanneer het doel van het overleg is het verbeteren van communicatie tussen leiding en medewerkers of het versterken van betrokkenheid en draagvlak, de overlegdeelnemers niet méér participatief gedrag vertonen. Dit terwijl in eerder onderzoek is gebleken dat dit de doelen zijn die door bestuurders en HR-managers steeds meer centraal worden gesteld in het overleg (vgl. Goodijk & Sorge, 2005, p. 27-30).

Frequentie van het overleg

- A. De deelnemende overleggroepen verschillen sterk in het aantal keer per jaar dat er sprake is van een gezamenlijk overleg (gem. = 15,28; SD = 13,49; min. = 1; max. = 100).
- B. Onderzocht is in hoeverre verschillen in overlegfrequentie overeenkomen met verschillen in de mate waarin deelnemers participatief gedrag vertonen. Een Kruskal-Wallistoets geeft aan dat groepen die relatief vaak bij elkaar komen hoger scoren op participatief gedrag, maar dat het verschil niet significant is (Kruskal-Wallistoets $\chi^2 = 30,207$; df = 30; $p < 0,05$).
- C. Frequentie van het overleg blijkt niet samen te hangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven over de gelegenheid te beschikken om participatief gedrag te vertonen ($r_s = -,053$; niet significant; $N=182$). Er is wel sprake van een beperkte positieve samenhang met Motivatie ($r_s = ,187$; $p < 0,05$; $N=182$) en met Capaciteit ($r_s = ,156$; $p < 0,05$; $N=182$).

Domein van het overleg

- A. Aan de respondenten is gevraagd aan te geven wat in hun ogen besproken wordt in het overleg. Daarbij is voor verschillende typen onderwerpen aangegeven in welke mate dat type in het overleg aan de orde komt op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Tabel 51 laat zien hoe de respondenten (overlegdeelnemers en voorzitters) gescoord hebben.

Deelnemers	MZ (N = 89)		LO (N = 49)		WO (N = 127)		GTO (N = 28)		Totaal (N = 293)	
Onderwerp	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
(strategische) ontwikkeling van de organisatie	4,21	1,06	4,24	0,98	3,52	1,70	4,43	0,62	3,94	1,41
Financieel-economische zaken	4,02	1,14	3,94	1,23	2,64	1,50	4,11	1,21	3,42	1,78
Sociaal-beleidszaken	4,39	0,49	4,00	0,96	3,10	1,44	4,04	1,15	3,73	1,36
Uitvoeringszaken	3,89	0,94	4,22	0,59	3,94	1,23	4,32	0,60	4,01	0,99
Individuele problemen van medewerkers	1,89	1,38	1,98	1,19	2,23	1,84	2,07	1,25	2,07	1,54
Onduidelijk	1,64	0,89	1,59	1,00	2,07	1,46	1,54	0,55	1,81	1,17

Tabel 51 Overlegonderwerpen binnen verschillende overlegtypen

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Tabel 51 geeft aan dat behalve ‘individuele problemen van medewerkers’ alle genoemde onderwerpen in het overleg besproken worden. Er zijn wel duidelijke verschillen tussen de overlegtypen. Met name het werkoverleg scoort lager op ‘strategische ontwikkeling van de organisatie als geheel’, ‘financieel-economische zaken’ en ‘sociaal-beleidszaken’. Binnen de werkoverleggen is er daarbij sprake van hoge varianties in scores. Ook binnen andere overlegtypen zijn de varianties soms hoog. Daarnaast zijn er ook hier maximale verschillen binnen de overleggroepen, terwijl gevraagd is naar wat *feitelijk* besproken is. Bij 22 van de 57 overleggroepen waarvan de gegevens van méér dan twee deelnemers (inclusief voorzitter) bekend zijn, scoort minimaal één deelnemer op een overlegonderwerp een 1, terwijl minimaal één andere deelnemer een 5 scoort. Voor nog eens 14 overleggroepen geldt dat er sprake is van een vrijwel maximaal verschil: minimaal één deelnemer scoort op een overlegonderwerp een 1 of 2, terwijl minimaal één andere deelnemer respectievelijk een 4 of 5 scoort. Gemiddeld scoren de deelnemers 1,81 op de vraag of het type onderwerpen waarover wordt gesproken onduidelijk is.

De verdeling van de scores is negatief scheef voor de meeste onderwerpen (Skewness = respectievelijk -1,108; -0,367; -0,798 en -0,934; St. Error of Skewness = 0,142), behalve voor ‘individuele problemen van medewerkers’ en ‘onduidelijkheid’. Deze laatste twee zijn positief scheef verdeeld (Skewness = respectievelijk 0,960 en 1,205; St. Error of Skewness = 0,142).

- B. De spreidingsdiagrammen geven aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang tussen de verschillende typen onderwerpen die worden besproken en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Gezien het feit dat er sprake is van scheve verdelingen van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties om de samenhang te onderzoeken. In Tabel 52 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N = 180).

Gedrag	(Strat.) ontw. org.	Fin.-ec. zaken	Soc. beleid	Uitv.	Ind. probl.	Onduid.
Voorbereiden	-,040	,027	,074	,019	-,050	-,151*
Vraag stellen	-,045	-,015	-,083	,002	,120	-,042
Mening geven	-,143	-,021	-,066	,026	,086	-,029
Mening vragen	,033	,159*	,063	,003	,063	-,045
Participatief gedrag	-,054	,035	-,014	,030	,067	-,084
**: rangcorrelatie is significant op 0,01 niveau (2-zijdig).						
*: rangcorrelatie is significant op 0,05 niveau (2-zijdig).						

Tabel 52 Spearmans rangcorrelaties (rs) voor de relatie tussen domein en de verschillende participatieve gedragingen

Uit de tabel blijkt dat er niet of nauwelijks sprake is van een verband tussen het type onderwerp dat wordt besproken en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Dat geldt ook voor de situatie waarin de respondenten aangeven het domein van het overleg onduidelijk te vinden. De relatie is daar negatief, maar niet significant. NB: Het gaat hier om de vraag of de gespreksonderwerpen in het overleg aanleiding zijn om meer of minder participatief gedrag te vertonen, niet in hoeverre individuele betrokkenheid bij het onderwerp leidt tot participatief gedrag.

- C. Onderzocht is of de verschillende overlegonderwerpen samenhangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven over de gelegenheid te beschikken om participatief gedrag te vertonen. Er blijkt geen duidelijk verband tussen overlegonderwerp en Gelegenheid en dat geldt ook voor Motivatie en Capaciteit. Wél is het zo dat onduidelijkheid over het overlegonderwerp negatief samenhangt met Gelegenheid ($r_s = -.203$; $p < 0,01$; $N=236$). Dit verband is sterker dan met de beide andere factoren, zij het dat onduidelijkheid over het overlegdoel ook samenhangt met Motivatie ($r_s = -.155$; $p < 0,05$; $N=236$) en met Capaciteit ($r_s = -.160$; $p < 0,05$; $N=236$).

Samenvattend: Uit de resultaten blijkt dat er binnen overleggroepen een grote variatie bestaat in het type onderwerpen dat wordt besproken. Onduidelijkheid hangt samen met een lagere ervaren Gelegenheid, maar ook met lagere inschattingen op Motivatie en Capaciteit. Onduidelijkheid leidt niet tot minder participatief gedrag. De resultaten roepen wel de vraag op in hoeverre participatief gedrag effectief is (tot invloed leidt) als overlegdeelnemers binnen overleggroepen van mening verschillen over wat feitelijk besproken wordt in het overleg. Bij een derde van de overleggroepen verschillen de deelnemers daarin maximaal.

Moment van besluitvorming

- A. Aan de respondenten is gevraagd aan te geven op welk moment zij in het overleg betrokken worden bij besluitvorming op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Hieronder is in Tabel 53 aangegeven hoe de respondenten (overlegdeelnemers en voorzitters) gescoord hebben.

Deelnemers	MZ (N=89)		LO (N=49)		WO (N=127)		GTO (N=28)		Totaal (N=293)	
Onderwerp	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Vroeg	2,87	1,12	3,41	1,25	3,16	1,29	3,00	0,96	3,10	1,22
Tussentijds	3,36	0,78	3,80	0,71	3,39	1,10	3,54	0,56	3,46	0,90
Laat	3,26	1,04	3,22	1,39	3,10	1,22	3,14	1,09	3,17	1,17
Na afloop	2,47	1,37	2,84	2,01	3,02	1,48	2,82	1,19	2,80	1,54
Onduidelijk	2,00	1,23	1,82	0,99	2,26	1,29	2,39	1,58	2,12	1,27

Tabel 53 Moment van betrokkenheid bij de besluitvorming binnen verschillende overlegtypen

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Het is opvallend dat alle momenten vrijwel gelijke gemiddeldes hebben (variërend van 2,80 voor ‘na afloop van de besluitvorming’ tot 3,46 voor ‘tussentijds, bij de afweging van alternatieven en het voorbereiden van plannen’). Tabel 53 geeft aan dat er wél grote verschillen zijn tussen de deelnemers voor wat betreft het moment dat ze betrokken worden bij de besluitvorming. Varianties variëren tussen 0,90 (voor ‘tussentijds’) en 1,54 (voor ‘na afloop’). Ook hier zijn er binnen bijna een derde van de overleggroepen maximale verschillen tussen de deelnemers. Bij 16 van de 57 overleggroepen waarvan de gegevens van méér dan twee deelnemers (inclusief voorzitter) bekend zijn, scoort minimaal één deelnemer op het moment van betrokkenheid bij de besluitvorming een 1, terwijl minimaal één andere deelnemer een 5 scoort. Voor nog eens 26 overleggroepen geldt dat er sprake is van een vrijwel maximaal verschil: minimaal één deelnemer scoort op het moment van betrokkenheid een 1 of 2, terwijl minimaal één andere deelnemer respectievelijk een 4 of 5 scoort. Gemiddeld scoren de deelnemers 2,12 op de vraag of het moment van betrokkenheid bij de besluitvorming onduidelijk is. De scores zijn vrijwel normaal verdeeld. Dit met uitzondering van ‘onduidelijk’, waar de scores positief scheef verdeeld zijn (Skewness = 0,630; St. Error of Skewness = 0,142).

- B. Onderzocht is in hoeverre er een verband is tussen het moment van betrokkenheid en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. De spreidingsdiagrammen geven aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang. Gezien het feit dat er sprake is van scheve verdelingen van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. In Tabel 54 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N = 180).

Gedrag	Vroeg	Tussentijds	Laat	Na afloop	Onduid.
Voorbereiden	-,005	,038	,026	-,010	-,081
Vraag stellen	-,012	-,080	-,004	,063	-,069
Mening geven	-,072	-,019	,019	-,012	-,020
Mening vragen	,091	-,021	-,051	-,057	-,037
Participatief gedrag	,011	-,026	,000	,005	-,079
**: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).					
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).					

Tabel 54 Spearmans rangcorrelaties (rs) voor de relatie tussen moment van betrokkenheid en de verschillende participatieve gedragingen

Uit de tabel blijkt dat er geen sprake is van een verband tussen het moment waarop de deelnemers worden betrokken bij de besluitvorming en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Dat geldt ook voor de

situatie waarin de respondenten aangeven het moment van betrokkenheid onduidelijk te vinden. De relatie is daar negatief, maar niet significant.

- C. Er blijkt ook geen duidelijk verband tussen het moment van betrokkenheid en de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg Gelegenheid ervaren om participatief gedrag te vertonen. Er is ook geen verband gevonden tussen het moment van betrokkenheid en Motivatie of Capaciteit. Wel is het zo dat ook hier sprake is van een negatieve samenhang tussen 'onduidelijkheid' en Gelegenheid ($r_s = -.170$; $p < 0,01$; $N=236$). Ook met Motivatie en Capaciteit is er een negatief verband (respectievelijk: r_s Motivatie = $-.156$; $p < 0,05$; $N=236$ en r_s Capaciteit = $-.179$; $p < 0,01$; $N=236$).

Samenvattend: Evenals voor het doel van het overleg en het type onderwerpen dat besproken wordt, geldt dat er grote verschillen zijn in het moment waarop de overleg-deelnemers van mening zijn dat ze bij besluitvorming betrokken worden. Onduidelijkheid hierover hangt negatief samen met de drie Triade-factoren, maar het leidt niet tot minder participatief gedrag. Meer algemeen geldt dat het moment van betrokkenheid in dit onderzoek niet samen blijkt te hangen met de mate waarin deelnemers participatief gedrag vertonen. In eerder onderzoek (o.a. Goodijk & Sorge, 2005) is overigens wel gebleken dat het effect van participatief gedrag op de besluitvorming groter is, wanneer dat vroegtijdig gebeurt.

Ervaren mogelijkheden voor participatie

- A. Hieronder is in Tabel 55 aangegeven in welke mate de deelnemers aan het overleg mogelijkheden ervaren om invloed uit te oefenen. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=79)		LO (N=38)		WO (N=77)		GTO (N=26)		Totaal (N=220)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Ervaren mogelijkheden	3,76	0,58	4,18	0,52	3,60	0,84	3,13	0,74	3,70	0,75

Tabel 55 Ervaren mogelijkheden voor participatie binnen verschillende overlegtypen

De deelnemers scoren gemiddeld 3,70 op de mate waarin ze mogelijkheden ervaren om te participeren. Met name binnen overleggroepen van leidinggevend wordt hoog gescoord (gem. = 4,18). Binnen grote teamoverleggen ligt dat gemiddelde lager (gem. = 3,13). De scores zijn licht negatief scheef verdeeld (Skewness = $-.629$; St. Error of Skewness = $.164$).

- B. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang tussen de ervaren mogelijkheden voor participatie en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Gezien het feit dat er sprake is van scheve verdelingen van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

om dit nader te onderzoeken. In Tabel 56 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N=209).

Gedrag	Ervaren mogelijkheden
Vorbereiden	,263**
Vraag stellen	,270**
Mening geven	,378**
Mening vragen	,277**
Participatief gedrag	,369**
**: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).	
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).	

Tabel 56 Spearman's rangcorrelaties (r_s) voor de relatie tussen 'ervaren mogelijkheden voor participatie' en de verschillende participatieve gedragingen

Uit Tabel 63 blijkt dat er een positieve en significante samenhang is tussen de mate waarin overlegdeelnemers mogelijkheden ervaren om te participeren en de mate waarin ze participatief gedrag vertonen. Dat geldt voor alle gedragingen. Het sterkst is het verband tussen 'ervaren mogelijkheden' en 'mening geven' ($r = 0,378$; $p < 0,01$; $N = 209$).

- C. 'Ervaren mogelijkheden' blijkt positief samen te hangen met Gelegenheid ($r_s = ,229$; $p < 0,01$; $N = 164$). Opvallend is dat het construct ook samenhangt met Motivatie ($r_s = ,277$; $p < 0,01$; $N = 164$) en het sterkst met Capaciteit ($r_s = ,357$; $p < 0,01$; $N = 164$).

Samenvattend: De overlegdeelnemers ervaren over het algemeen veel mogelijkheden om participatief gedrag te vertonen en dat hangt samen met feitelijk méér vertoond participatief gedrag. Zoals verwacht hangen de ervaren mogelijkheden samen met de generieke inschatting op Gelegenheid ten aanzien van het specifieke onderzochte overleg. Opvallend is wel dat ze ook samenhangen met Motivatie en Capaciteit. Hier zou sprake kunnen zijn van een balanseffect, zij het op een andere manier dan door Poiesz (1999, p. 87-96) aangegeven: omdat deelnemers in algemene zin mogelijkheden ervaren om participatief gedrag te vertonen werkt dat positief door in Motivatie en vooral Capaciteit (deelnemers hebben meer vertrouwen in het eigen kunnen om participatief gedrag te vertonen).

Participatief leiderschap

- A. Hieronder is in Tabel 57 aangegeven in hoeverre volgens de deelnemers sprake is van participatief leiderschap binnen de overleggroep. De antwoorden zijn gegeven op een schaal van 1 (Neel) tot 5 (Ja!).

Deelnemers	MZ (N=84)		LO (N=45)		WO (N=103)		GTO (N=26)		Totaal (N=258)	
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Gem.	Var.
Participatief leiderschap	4,12	0,77	4,07	0,70	4,17	0,66	3,83	0,84	4,10	0,72

Tabel 57 Participatief leiderschap binnen verschillende overlegtypen

De voorzitters van de overleggroepen scoren volgens de deelnemers over het algemeen hoog op participatief leiderschap (gem. = 4,10; Var. = 0,72). De verschillen tussen de overlegtypen zijn klein, al scoren de grote team-overleggen iets lager (gem. = 3,83). De scoreverdeling is negatief scheef (Skewness = -1,059; St. Error of Skewness = ,152), met een grote piek in de scores op 4,33 (Kurtosis = 1,039; St. Error of Kurtosis = ,302).

- B. Onderzocht is in hoeverre er een verband is tussen participatief leiderschap en de mate waarin respondenten participatief gedrag vertonen. Het spreidingsdiagram geeft aan dat er mogelijk sprake is van een lineaire samenhang. Gezien het feit dat er sprake is van scheve verdelingen van scores is gebruikgemaakt van een non-parametrische correlatieberekening op basis van Spearmans rangcorrelaties. In Tabel 58 zijn de verschillende rangcorrelaties weergegeven (N=209).

Gedrag	Participatief leiderschap
Voorbereiden	,225**
Vraag stellen	,098
Mening geven	,165*
Mening vragen	,100
Participatief gedrag	,156*
**: rangcorrelatie is significant op 0,01-niveau (2-zijdig).	
*: rangcorrelatie is significant op 0,05-niveau (2-zijdig).	

Tabel 58 Spearmans rangcorrelaties (rs) voor de relatie tussen 'participatief leiderschap' en de verschillende participatieve gedragingen

Uit Tabel 58 blijkt dat er een kleine maar significante samenhang is tussen de mate waarin deelnemers aan het overleg participatief leiderschap ervaren en de mate waarin ze participatief gedrag vertonen. Dat geldt voor alle gedragingen. Het sterkst is het verband voor 'voorbereiden' ($r = 0,225$; $p < 0,01$; $N = 209$).

- C. 'Participatief leiderschap' blijkt verder positief samen te hangen met de mate waarin deelnemers voorafgaand aan het overleg aangeven over de gelegenheid te beschikken om participatief gedrag te vertonen ($r_s = ,297$; $p < 0,01$; $N = 164$). Dat verband is sterker dan de samenhang met de andere

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

factoren, al is ook daar sprake van significante samenhangen (respectievelijk: r_s Motivatie = ,223; $p < 0,01$; $N=164$ en r_s Capaciteit = ,183; $p < 0,05$; $N = 236$).

Samenvattend: Binnen de deelnemende overleggroepen scoort participatief leiderschap relatief hoog. Participatief leiderschap blijkt samen te hangen met de ervaren Gelegenheid om participatief gedrag te vertonen binnen het onderzochte overleg en de mate waarin de deelnemers dat ook daadwerkelijk doen. Het hangt ook samen met Motivatie en in mindere mate met Capaciteit. Mogelijk dat ook hier sprake is van een balanseffect: een hoge score op participatief leiderschap leidt op termijn tot een hogere Motivatie om participatief gedrag te vertonen en meer vertrouwen in het eigen kunnen om dat ook te doen (Capaciteit).

Hoofdstuk 8 Samenvatting resultaten en discussie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het empirisch onderzoek samengevat en besproken. Voor een gedetailleerdere beschrijving, inclusief statistische gegevens, wordt verwezen naar hoofdstuk 7.

De onderzoeksgroep

In totaal is aan 701 mensen (verdeeld over 69 overleggroepen) gevraagd voorafgaand aan en na afloop van een overleg een vragenlijst in te vullen. 341 respondenten hebben één of beide vragenlijsten ingevuld (respons 49%), van wie er 285 ‘gewoon’ overlegdeelnemer waren en 43 voorzitter van het overleg. De 69 groepen zijn verdeeld over vier overlegtypen: 18 medezeggenschapsorganen, 12 overleggroepen van leidinggevend, 36 werkoverleggen en 3 grote team-overleggen. De respons is over het algemeen goed te noemen. Qua representativiteit wijken de groepen respondenten nauwelijks af van de populaties van de deelnemende organisaties (de OsiraGroep, de diensten van de UvT en ondernemingsraden in Nederland).

Vergeleken met de totale werkende beroepsbevolking in Nederland (cijfers CBS, 2010) valt op dat het percentage vrouwen iets hoger ligt. Er zijn echter geen significante verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen in de mate waarin ze participatief gedrag vertonen, wat overeenkomt met eerder onderzoek naar participatie (Webster, 2001) en OCB's (Podsakoff e.a., 2000, p. 530-531).

Ook de gemiddelde leeftijd ligt iets hoger dan die van de werkende beroepsbevolking (CBS, 2010). De gevonden samenhang tussen leeftijd en participatief gedrag is echter klein. Overlegdeelnemers vertonen naarmate ze ouder zijn iets meer participatief gedrag, maar het gevonden verband is niet significant. Dit wijkt af van resultaten uit eerder onderzoek naar bijvoorbeeld OCB's waar wel een significant verband werd gevonden tussen leeftijd en participatief gedrag dat mensen op basis van vrijwilligheid vertonen (Ng & Feldman, 2008). Mogelijk wordt dit verschil veroorzaakt door het feit dat het hier georganiseerde vormen van overleg betreft en mensen niet zelf actief de gelegenheid hoeven te creëren om invloed uit te oefenen.

Het opleidingsniveau van de respondenten is hoger dan dat van de werkende beroepsbevolking (CBS, 2010). Ook hiervoor geldt dat in het onderzoek geen

significante verschillen gevonden zijn in de mate waarin respondenten met een verschillend opleidingsniveau participatief gedrag vertonen. Omdat er wel verschillen optreden en met name de groep met een lagere en een havo/vwo-opleiding klein is, is voorzichtigheid geboden bij het extrapoleren van deze resultaten uit het onderzoek naar de totale werkende beroepsbevolking.

Participatief gedrag

Aan zowel de deelnemers zelf als de voorzitters van de overleggroepen is gevraagd in hoeverre de deelnemers tijdens het overleg participatief gedrag vertoond hebben. Opvallend is dat hierop vrijwel evenveel mensen laag scoren als hoog. Het gemiddelde is 3,35 op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). De scores zijn vrijwel normaal verdeeld. Voor zowel participatief gedrag in het algemeen als voor de afzonderlijke gedragingen geldt overigens dat de gemiddelde beoordelingen van de deelnemers niet significant verschillen van de oordelen van de voorzitters. In het vervolg van de analyses is gebruikgemaakt van het gemiddelde van beide beoordelingen.

Het feit dat binnen georganiseerde vormen van participatie vrijwel evenveel mensen hoog scoren op participatief gedrag als laag, roept de vraag op of het instellen van vormen van participatie bijdraagt aan het organiseren van participatief gedrag. Onderzoek naar OCB's (o.a. Organ, 1988; Podsakoff e.a., 2000) laat zien dat individuen ook min of meer spontaan allerlei gedragingen vertonen die vergelijkbaar zijn met participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie.

Het onderzoek maakt echter duidelijk dat een groot aantal specifieke factoren invloed uitoefent op de mate waarin overlegdeelnemers participatief gedrag vertonen binnen vormen van overleg. Beïnvloeding van deze factoren zou het gemiddelde kunnen opvoeren en ervoor kunnen zorgen dat ook individuen die minder snel spontaan participatief gedrag vertonen, actief deelnemen aan het overleg. Zo is opnieuw gebleken dat mensen die hoog scoren op self-efficacy, extraversie en (hier) core self evaluations meer participatief gedrag vertonen. Binnen georganiseerde vormen kan (meer dan bij OCB's), bevorderd worden dat ook individuen die niet hoog scoren op deze persoonskenmerken participatief gedrag vertonen in het overleg, bijvoorbeeld door deze mensen om hun mening te vragen.

Het vragen van een mening aan een ander scoort overigens van de vier onderzochte gedragingen het laagst: gemiddeld 2,87 op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!). Hoog scoren vooral het zich voorbereiden op het overleg (gem. = 3,50) en het geven van een mening (gem. = 3,65). Het stellen van een vraag scoort iets lager (gem. = 3,38).

Tussen de deelnemende organisaties blijken er verder minimale verschillen te bestaan voor wat betreft de mate waarin participatief gedrag vertoond is. Ook de verschillen tussen de overlegtypen zijn relatief klein. Dit resultaat sluit aan bij de verwachting dat specifieke vormkenmerken minder belangrijk zijn voor het ontstaan van participatief gedrag en bevestigt daarmee eerder onderzoek van onder andere De Man (1985).

Effecten van participatief gedrag

Zoals verwacht blijkt uit de resultaten dat participatief gedrag samenhangt met verschillende individuele en organisatorische effecten. Individuele effecten zijn in het onderzoek onderverdeeld in effecten die een direct gevolg zijn van participatief gedrag (invloed op beslissingen) en indirecte effecten.

De ervaren invloed op beslissingen blijkt van de verschillende gemeten individuele effecten het sterkst samen te hangen met participatief gedrag, zoals verwacht kon worden op basis van het feit dat participatief gedrag gericht is op het beïnvloeden van beslissingen. Het verband is overigens het sterkst voor het geven van een mening. Participatief gedrag blijkt verder positief samen te hangen met verschillende indirecte effecten:

- > de mate waarin deelnemers intrinsieke voordelen ervaren, zoals het bijdragen van participatief gedrag aan de eigen ontwikkeling, een toename van het zelfvertrouwen en/of het interessanter maken van het werk;
- > de mate waarin deelnemers extrinsieke voordelen ervaren, zoals waardering door anderen en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie.

Opvallend is dat werktevredenheid hier niet samen blijkt te hangen met participatief gedrag. In eerder onderzoek is dit verband wel gevonden (vgl. Strauss, 2004-b, p. 197). Werktevredenheid hangt wel samen met de ervaren invloed van deelnemers op beslissingen. Het lijkt erop dat de deelnemers geen koppeling leggen tussen het eigen gedrag (het uitoefenen van invloed) en werktevredenheid, maar dat werktevredenheid wél mede wordt bepaald door het ervaren van invloed.

Organisatie-effecten zijn onderverdeeld in teamprestaties (prestaties op het niveau van de overleggroep) en attitudes ten opzichte van de organisatie (betrokkenheid bij de organisatie en bij de eigen overleggroep). Voor teamprestaties geldt dat er een positieve samenhang is met participatief gedrag, zij het dat er sprake is van een zwak verband. Het sterkst is het verband tussen 'mening geven' en teamprestaties.

Tussen participatief gedrag en betrokkenheid bij de organisatie is slechts een zwak positief verband gevonden. Als het gaat om de betrokkenheid bij de eigen overleggroep is er een sterker verband met participatief gedrag. Voor beide geldt

dat het verband het zwakste is voor 'mening geven' en het sterkst voor 'mening vragen'. Vooral deelnemers die hoog scoren op het vragen van een mening aan een ander, scoren tevens hoog op organisatiebetrokkenheid en betrokkenheid bij het overleg.¹ Deze laatste groep lijkt zich meer te verbinden met anderen en de organisatie als geheel.

Voor de meeste respondenten geldt echter dat ze vooral positieve effecten ervaren voor zichzelf en dat ze daarnaast betrokkenheid ervaren bij de eigen groep. De organisatie lijkt veel verder weg te staan van het individu. Omdat betrokkenheid bij de overleggroep wel samenhangt met organisatiebetrokkenheid zou er sprake kunnen zijn van een vorm van betrokkenheidsontwikkeling, waarbij individueel ervaren positieve effecten leiden tot betrokkenheid bij de eigen overleggroep en via die weg tot grotere betrokkenheid bij de organisatie.

Vrijwel alle effectmaten blijken onderling samen te hangen. Verder valt op dat er een significante positieve samenhang is tussen 'invloed op beslissingen' en alle andere onderzochte effecten. De samenhang tussen de ervaren invloed op beslissingen en de andere (ervaren) effecten is daarbij sterker dan de relatie tussen participatief gedrag zelf en de verschillende effectmaten. Zoals eerder aangegeven bij 'werktevredenheid' lijken de deelnemers niet zozeer een koppeling te leggen met het eigen gedrag als het gaat om het ervaren van andere positieve effecten, maar meer met de feitelijke invloed die ze hebben. De resultaten suggereren daarmee dat de beleving van invloed voor het ervaren van andere effecten belangrijker is dan het hebben van invloed zelf.

Tegelijkertijd is een duidelijke relatie gevonden tussen feitelijk gedrag en de ervaren invloed. Bovendien schatten zowel deelnemers als voorzitters de invloed van de overlegdeelnemers in de voor- en nameting hoog in, in tegenstelling tot wat verwacht kan worden als er sprake zou zijn van een vorm van schijninspraak (vgl. De Vries, 2009). Het lijkt eerder zo te zijn dat feitelijk gedrag leidt tot invloed op beslissingen en dat het ervaren van daadwerkelijke invloed nodig is om andere positieve effecten te verkrijgen.

Generieke Triade-meting en participatief gedrag

Voorafgaand aan ieder overleg is aan de deelnemers gevraagd een generieke inschatting te maken van hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om een specifieke participatieve gedraging te vertonen tijdens het overleg. Deze gedragingen zijn gekoppeld aan drie concrete onderwerpen uit het overleg ('contextualisering').

¹ Opvallend is dat mensen die hoog scoren op het vragen van een mening aan een ander ook hoog scoren op de persoonlijkheidsdimensies self-efficacy (SE) en core self evaluations (CSE). Overlegdeelnemers die hoog scoren op SE en CSE vragen vaker anderen om hun mening en dat gedrag hangt sterker samen met betrokkenheid bij de organisatie en het eigen overleg.

Over het algemeen is hoog gescoord op de Triade-factoren. De deelnemers schatten met name hun Capaciteit en Gelegenheid hoog in. De verdelingen van de scores zijn dan ook alle behoorlijk scheef: veel meer deelnemers scoren hoog dan laag. Dat geldt voor alle gedragingen, zij het dat het patroon bij 'voorbereiden' veel minder scheef is. Om meer zicht te krijgen op de verdelingen is met behulp van clusteranalyses onderzocht in hoeverre groepen respondenten nader van elkaar zijn te onderscheiden. De clusteranalyse geeft acht clusters aan die van elkaar verschillen in de scores op de Triade-factoren.

Als het gaat om de samenhang met participatief gedrag geeft een canonische correlatie-analyse aan dat er een duidelijke, significante samenhang is tussen het geheel aan subjectieve inschattingen vooraf en feitelijk vertoond gedrag ($r = 0,52$; $\text{Chi}^2 = 223,118$, $\text{df} = 48$; $p < 0,0001$). Respondenten die vooraf hoog scoren op Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid vertonen ook meer participatief gedrag tijdens het overleg. Gezamenlijk kunnen de drie Triade-factoren 24% van de variantie in gedrag verklaren.² De samenhang tussen de totale Triade-meting en feitelijk participatief gedrag is relatief hoog te noemen in vergelijking met onderzoek naar andere theorieën van gedrag (vergelijk hoofdstuk 4 en 5).

Wanneer preciezer gekeken wordt naar de verschillende clusters geeft ook een discriminantanalyse aan dat er een significant verschil is in vertoond gedrag tussen de clusters.³ Relatief hoge scores op Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid hangen samen met hoge scores op participatief gedrag. Lage scores op de drie Triade-factoren hangen samen met lage scores op participatief gedrag. Gemiddelde afwijkingsscores leveren kleinere verschillen op.

Een multiële regressie-analyse op de generieke meting laat zien dat van de drie Triade-factoren Motivatie de meeste variantie in participatief gedrag kan verklaren. Voor het voorspellen van de verschillende gedragingen zijn stapsgewijze multiële regressies uitgevoerd. Voor 'voorbereiden' geldt dan dat Motivatie de belangrijkste voorspeller is, gevolgd door Gelegenheid en Capaciteit. Voor de andere gedragingen geldt dat Motivatie de belangrijkste voorspeller is, waarbij Capaciteit en Gelegenheid niets toevoegen aan de voorspelling.

Een factoranalyse geeft overigens aan dat de Triade-factoren niet geheel onafhankelijk van elkaar zijn, met name ten aanzien van voorbereiden. Deelnemers die hoog scoren op Motivatie scoren ook hoger op Capaciteit en Gelegenheid. Op basis van het onderzoek kan niet worden uitgesloten dat er sprake is van overlap in de constructen. De regressie-analyse laat echter zien dat er geen sprake is van multicollineariteit en het is dan ook waarschijnlijker dat er sprake is van

² Met name 'voorbereiden' en 'mening geven' worden vooraf door de respondenten goed ingeschat.

³ De clusteranalyse heeft diverse groepen onderscheiden die van elkaar verschillen op de Triadescores. Wanneer hier gesproken wordt over relatief hoge of lage scores betreft het afwijkingsscores die (veel) hoger (lager) zijn dan het gemeten gemiddelde.

balanseffecten: eerdere ervaringen bepalen mede de inschattingen die individuen op de Triade-factoren maken ten aanzien van het concrete overleg. Uit de vergelijking met specifieke beïnvloedende factoren blijkt bijvoorbeeld dat participatief leiderschap (de mate waarin de leidinggevende overlegdeelnemers betreft bij besluiten) niet alleen samenhangt met de generieke inschatting van Gelegenheid, maar ook met Motivatie en Capaciteit: wanneer deelnemers in algemene zin het gevoel hebben dat ze betrokken worden bij besluiten, zijn ze meer gemotiveerd en hebben ze ook meer vertrouwen in het eigen kunnen om invloed uit te oefenen tijdens een specifiek overleg.

Specifieke beïnvloedende factoren

Naast een generieke inschatting van de Triade-factoren voorafgaand aan het overleg is onderzoek gedaan naar specifieke factoren die van invloed zijn op de Triade-meting en participatief gedrag. Het gaat om specifieke kenmerken van de deelnemers aan het overleg en kenmerken van de overleggroepen zoals aangegeven in het theoretisch model. Hieronder is per Triade-factor aangegeven in hoeverre de aannamen in het model door de resultaten worden ondersteund.

Specifieke factoren met betrekking tot Motivatie:

Ten aanzien van Motivatie is gebleken dat verschillende specifieke factoren samenhangen met de generieke Triade-meting en met participatief gedrag. Allereerst is eerder aangegeven dat participatief gedrag samenhangt met verschillende individuele effecten. Het gaat dan om de invloed die deelnemers ervaren op beslissingen, de mate waarin deelnemers intrinsieke voordelen ervaren (de mate waarin participatief gedrag bijdraagt aan de eigen ontwikkeling, het zelfvertrouwen en/of het interessanter maken van het werk) en de mate waarin deelnemers extrinsieke voordelen ervaren (waardering door anderen en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie). Uitzondering hierop vormt 'werktevredenheid'. Tevredenheid hangt wél samen met de ervaren invloed op beslissingen, maar niet met participatief gedrag.

Geconstateerd is dat de gemeten effecten redelijk stabiel zijn. De resultaten lijken daarmee het in het model aangegeven feedbackmechanisme te onderschrijven: participatief gedrag leidt niet alleen tot positieve effecten, maar positieve effecten zijn ook van invloed op de verwachte uitkomsten en daarmee op de Motivatie om participatief gedrag te vertonen. Vooraf is immers aan de deelnemers gevraagd wat de verwachting is ten aanzien van de individuele effecten (bijvoorbeeld: 'Mijn bijdrage heeft invloed op de besproken onderwerpen') en achteraf is gevraagd in hoeverre deze effecten ook daadwerkelijk hebben plaatsgevonden ('Mijn bijdrage heeft invloed gehad op de besproken onderwerpen').

De resultaten geven verder aan dat de mate waarin respondenten waarde toekennen aan het hebben van invloed en de overleggroep zien als belangrijke

plek om dat te doen positief samenhangt met Motivatie. Deelnemers die hoog scoren op deze specifieke factoren vertonen ook meer participatief gedrag. De groepsnorm (de mate waarin participatief gedrag binnen de groep gebruikelijk is) blijkt zoals verwacht het sterkst samen te hangen met Motivatie en participatief gedrag.

Van een aantal andere kenmerken valt op dat ze niet of nauwelijks samenhangen met participatief gedrag, in tegenstelling tot de verwachtingen op basis van eerder onderzoek:

- > Er is slechts een beperkte samenhang gevonden tussen de ondersteuning die deelnemers ervaren vanuit de organisatie, de Motivatie om participatief gedrag te vertonen en de mate waarin dat feitelijk gebeurt. Alhoewel het hier gaat om individueel ervaren ondersteuning bevestigen de resultaten het beeld dat de invloed van de organisatie beperkt is, zeker wanneer de resultaten worden vergeleken met de ervaren steun van collega's en leidinggevendenden binnen de groep. Ervaren steun van collega's en leidinggevendenden blijkt wel samen te hangen met Motivatie en participatief gedrag.
- > Ook de verschillende taakkenmerken ('autonomie', 'afwisseling in werkzaamheden' en 'feedback') hangen slechts beperkt samen met Motivatie en niet met participatief gedrag zelf. Eerder onderzoek naar OCB's (o.a. Podsakoff e.a., 2000, p. 531) liet juist een sterke relatie zien tussen de taakkenmerken en participatief gedrag. Omdat OCB's vrijwillige gedragingen zijn die min of meer naast het reguliere werk plaatsvinden, zijn ze waarschijnlijk afhankelijker van specifieke taakkenmerken (zoals autonomie) dan participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van overleg. Binnen overlegvormen is immers formeel ruimte voor participatief gedrag gecreëerd.
- > Opvallend is verder dat er geen verband is gevonden tussen 'vertrouwen binnen het overleg' of 'wantrouwen' en de mate waarin overlegdeelnemers vooraf aangeven gemotiveerd te zijn om participatief gedrag te vertonen. Beide constructen hangen ook niet samen met feitelijk vertoond gedrag. Uit eerder onderzoek bleek dat vertrouwen een sterke invloed heeft op de mate waarin deelnemers geloof hebben in de betekenis van participatief gedrag en de mate waarin medewerkers kritisch meedenken (o.a. Van Woerkom, 2003; Morgan & Zeffane, 2003; Bergeron, 2007). Omdat het vertrouwen van de overlegdeelnemers hier over het algemeen hoog is en de deelnemers invloed ervaren op beslissingen, is wellicht aan een ondergrens van vertrouwen voldaan (vgl. Schippers e.a., 2005). Bij de totstandkoming van vertrouwen spelen voorspelbaarheid en integriteit van handelen een belangrijke rol (o.a. Mayer e.a., 1995, p. 715).

Voor zowel de verschillende taakkenmerken als voor vertrouwen geldt dat de resultaten van het onderzoek mogelijk beïnvloed worden door het feit dat het om

georganiseerde vormen van overleg gaat: gelegenheid om te participeren is hier immers een georganiseerd gegeven. Ook de mate waarin de overlegdeelnemers vertrouwen hebben in de betekenis van participatief gedrag kan beïnvloed zijn door de 'voorspelbaarheid' van het overleg. Bij het doen van onderzoek naar georganiseerde vormen van overleg geldt voor een aantal specifieke factoren dat de scoreverdelingen vooraf min of meer gegeven zijn ('restriction of range'), wat van invloed kan zijn op de resultaten. Bij het onderzoek naar spontaan participatief gedrag (OCB's) is de kans hierop veel kleiner.

Specifieke factoren met betrekking tot Capaciteit:

Ten aanzien van Capaciteit blijkt dat vooral verschillende persoonlijkheidsdimensies hiermee samenhangen. De resultaten bevestigen eerder onderzoek naar bijvoorbeeld OCB's (o.a. Organ, 1994), kritisch-reflectief werkgedrag (Van Woerkom, 2003) en kennisdeling (Cabrera e.a., 2006), waaruit bleek dat vooral werkgerelateerde persoonlijkheidsdimensies samenhangen met participatief gedrag. De resultaten geven aan dat met name self-efficacy en core self evaluation samenhangen met de inschattingen op Capaciteit en met participatief gedrag. Van de 'Big Five' blijkt vooral extraversie samen te hangen met Motivatie en Capaciteit en de mate waarin de deelnemers participatief gedrag vertonen.

Self-efficacy wordt in het Triade-model door Poiesz (1999, p. 66) gelijkgesteld met (intrinsieke) Capaciteit en de resultaten in dit onderzoek bevestigen dat. Het is opvallend dat het relatief nieuwe concept core self evaluation, dat verschillende persoonlijkheidstrekken combineert (zoals self-efficacy, self-esteem, emotionele stabiliteit en locus of control; vgl. Judge e.a., 2003), een vergelijkbare samenhang heeft met Capaciteit en participatief gedrag als self-efficacy. Beide dimensies hangen overigens samen met extraversie. In combinatie geven de resultaten aan dat deelnemers die een hoog vertrouwen hebben in het eigen kunnen en zich makkelijk uiten, hoog scoren op Capaciteit en participatief gedrag. Het versterken van het vertrouwen in eigen kunnen zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het versterken van participatief gedrag en de positieve effecten die ermee samenhangen.

Wat betreft de andere specifieke factoren is een positieve samenhang gevonden tussen ervaren steun van collega's en leidinggevenden en participatief gedrag. 'Voorbereiden op het overleg' vormt hierop een uitzondering. De voorbereiding vindt in tegenstelling tot de andere gedragingen voorafgaand aan het overleg plaats, waarbij steun van collega's en leidinggevenden tijdens het overleg waarschijnlijk minder relevant is. Verder blijkt (in tegenstelling tot de verwachting) ervaren steun van collega's en leidinggevenden meer samen te hangen met de door de deelnemers vooraf ingeschatte Motivatie dan met Capaciteit, zij het dat de gevonden verbanden zwak zijn.

In het theoretisch model zijn verder intelligentie, kennis en vaardigheden beschreven als mogelijke beïnvloedende factoren van Capaciteit en participatief gedrag. Uit eerder onderzoek is niet duidelijk geworden wat hiervan de invloed is en om welk type kennis en vaardigheden het dan specifiek gaat (vgl. Heller, 2004, p. 151-155; Strauss, 2004-b, p. 203-209). Opleidingsniveau zou in ieder geval van invloed kunnen zijn op de wens om invloed uit te oefenen (Koopman-Iwema, 1980) en mogelijk ook op de effectiviteit van gedrag (vgl. Schmidt & Hunter, 1998).

De resultaten in dit onderzoek geven geen helder beeld van de invloed van deze specifieke factoren. Opleidingsniveau is in dit onderzoek gebruikt als vervangende variabele voor intelligentie, kennis en vaardigheden. Er is geen duidelijk verband gevonden tussen opleidingsniveau en de mate waarin deelnemers participatief gedrag vertonen. Wel is het zo dat respondenten met een havo/vwo-opleiding of met een hbo/hbo+-opleiding relatief laag scoren op participatief gedrag, maar de verschillen zijn niet significant. Omdat er wel verschillen optreden en met name de groepen met een lagere en een havo/vwo-opleiding klein zijn, kunnen op basis van dit onderzoek geen harde conclusies worden getrokken.

Specifieke factoren met betrekking tot Gelegenheid:

In het theoretisch model zijn verschillende specifieke vormkenmerken beschreven die mogelijk invloed uitoefenen op Gelegenheid en de mate waarin overlegdeelnemers participatief gedrag vertonen.

Van deze specifieke kenmerken blijkt zoals verwacht groepsomvang negatief samen te hangen met zowel ervaren Gelegenheid als feitelijk vertoond gedrag. Het gevonden verband met Gelegenheid is echter zwak, wat suggereert dat de deelnemers zelf niet zozeer belemmeringen ervaren, maar desondanks minder participatief gedrag vertonen wanneer de groep groter is. Mogelijk spelen groepsdynamische processen hierin een rol, zoals het zogenaamde Ringelman-effect: het fenomeen dat de groep minder productief wordt naarmate deze groter is (vgl. o.a. Haslam, 2004, p. 99-105; p. 162-167). Het effect wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de noodzaak van verdere coördinatie bij grotere groepen en doordat de overlegdeelnemers meer 'leunen' op anderen in de groep.

Wanneer groepen vaker bij elkaar komen wordt tijdens hun overleg iets hoger gescoord op participatief gedrag. Het verschil met groepen die een lagere overlegfrequentie hebben is echter niet significant. Overlegfrequentie blijkt ook niet samen te hangen met ervaren Gelegenheid, maar (zij het beperkt) met Motivatie en Capaciteit.

Als het gaat om het doel van het overleg, het type onderwerpen dat besproken wordt in het overleg en het moment waarop overlegdeelnemers bij besluitvorming

betrokken worden valt op dat binnen overleggroepen in hoge mate verschillend gedacht wordt over deze kenmerken:

- > Voor wat betreft het doel van het overleg zijn er grote verschillen tussen de deelnemers, terwijl tegelijkertijd relatief weinig deelnemers het doel onduidelijk vinden. Het lijkt erop dat de deelnemers voor zichzelf overtuigd zijn van wat het doel is van het overleg, maar dat binnen de groep hierover verschillend wordt gedacht. Wanneer het doel onduidelijk is ervaren de deelnemers overigens minder Gelegenheid, maar vertonen niet meer of minder participatief gedrag.
Voor de meeste doelen geldt dat er een positieve samenhang is met participatief gedrag. Wanneer het doel van het overleg volgens de deelnemers is het verbeteren van communicatie tussen leiding en medewerkers, dan wel het versterken van betrokkenheid en draagvlak, is er echter geen verband met participatief gedrag. Dat is opvallend gezien het feit dat in eerder onderzoek is gebleken dat dit juist de doelen zijn die door bestuurders en HR-managers steeds meer centraal worden gesteld in het overleg (Goodijk & Sorge, 2005, p. 27-30).
- > Voor zowel het type onderwerpen dat besproken wordt als het moment waarop dat gebeurt, geldt dat er geen verband is gevonden met participatief gedrag. Wel hangt onduidelijkheid hierover samen met een als lager ervaren Gelegenheid (én een als lager ervaren Motivatie en Capaciteit). De resultaten roepen verder de vraag op in hoeverre participatief gedrag effectief is (tot invloed leidt) als overlegdeelnemers binnen overleggroepen over deze basiskenmerken van overleg van mening verschillen, zoals eerder aangegeven door De Man (1985).

Zoals verwacht hangen de ervaren mogelijkheden voor participatie samen met de generieke inschatting van Gelegenheid ten aanzien van het specifieke onderzochte overleg. Over het algemeen ervaren de deelnemers veel mogelijkheden om participatief gedrag te vertonen en dat hangt ook samen met feitelijk meer vertoond participatief gedrag. Opvallend is dat ervaren mogelijkheden voor participatief gedrag niet alleen samenhangen met Gelegenheid, maar ook met Motivatie en Capaciteit. Mogelijk is er sprake van een balanseffect, zij het op een andere manier dan door Poiesz (1999, p. 87-96) omschreven: wanneer deelnemers in algemene zin meer mogelijkheden ervaren voor participatief gedrag zijn ze meer gemotiveerd en hebben ze ook meer vertrouwen in het eigen kunnen om invloed uit te oefenen.

Een vergelijkbaar fenomeen treedt op bij 'participatief leiderschap' van de voorzitter van het overleg. Participatief leiderschap hangt samen met Gelegenheid en daadwerkelijk vertoond participatief gedrag, maar ook met Motivatie en Capaciteit. Mogelijk is ook hier sprake van een balanseffect.

In hoofdstuk 9 worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek weergegeven. Vervolgens wordt dieper ingegaan op wat de resultaten uit het onderzoek betekenen voor vervolgonderzoek. Besproken wordt hoe verder empirisch onderzoek een bijdrage zou kunnen leveren aan het vergroten van het inzicht in de dynamiek van (participatief) gedrag. Afgesloten wordt met een aantal praktische aanbevelingen voor het versterken van het overleg in organisaties en de positieve effecten die ermee bereikt worden.

Hoofdstuk 9 Conclusies en aanbevelingen

Belangrijkste aanleiding voor dit onderzoek was de constatering dat in veel gevallen de inzet van participatievormen niet leidt tot de gewenste uitkomsten. Een groot aantal onderzoeken geeft weliswaar aan dat participatie direct en indirect kan bijdragen aan het succes van de organisatie (o.a. EPOC, 1997; Markey e.a., 2001; Boselie e.a., 2001) en positieve uitkomsten voor het individu (o.a. Strauss, 2004-b), maar er zijn ook veel voorbeelden te vinden van het ontbreken van een relatie, of zelfs van negatieve relaties, waarbij het invoeren van overlegvormen leidt tot vermindering van prestaties en tevredenheid (o.a. Miller & Monge, 1986; Summers & Hyman, 2005). Op zich is dat laatste niet verwonderlijk. Wanneer overlegvormen niet succesvol zijn, kosten ze natuurlijk wel tijd en energie van de deelnemers.

Na ruim 70 jaar onderzoek naar participatie is niet duidelijk geworden waarom participatie in sommige gevallen leidt tot bijvoorbeeld betere communicatie, betere besluiten, motivatie en economische prestaties en soms niet (vgl. Yukl, 1989; Dunlop Commission, 1995; Strauss, 2004-b). Dat het effect van participatie contextgebonden is, is niet waarschijnlijk. De meta-analyse van Miller & Monge (1986) geeft aan dat de aard van de relatie tussen bijvoorbeeld participatie, productiviteit en tevredenheid redelijk gelijk is in verschillende settings. Ook in dit onderzoek wordt bevestigd dat er relatief kleine verschillen zijn tussen organisaties en zelfs tussen de diverse overlegtypen.

Om zicht te krijgen op wat werkt is het belangrijk om diepgaander te kijken naar wat binnen de verschillende overlegvormen gebeurt en te onderzoeken wat leidt tot gedragsverandering en uiteindelijk tot gewenste effecten. Participatief gedrag is in onderzoek en praktijk tot nu toe echter een 'black box' gebleven. Overlegvormen worden ingevoerd en effecten worden gemeten, maar de vraag wat binnen het overleg gebeurt blijft onderbelicht (vgl. Klein e.a., 2000, p. 288, 289; Strauss, 2004-b, p. 190; Summers & Hyman, 2005, p. 43). Dit onderzoek geeft aan dat dit onterecht is.

Voor het eerst is onderzoek gedaan naar individueel participatief gedrag binnen vormen van overleg. Gebleken is dat medewerkers zelf vooraf een goede inschatting kunnen maken van hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om tijdens het overleg invloed uit te oefenen. Medewerkers die hoog scoren op deze generieke inschatting, bereiden zich vaker voor, geven vaker hun eigen mening,

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

stellen meer vragen en vragen ook anderen vaker om hun mening. Het onderzoek maakt daarnaast duidelijk welke factoren daarop invloed uitoefenen. Verder is duidelijk geworden dat de mate waarin medewerkers actief deelnemen aan het overleg een grote invloed heeft op de mogelijke effecten die optreden. Participatief gedrag blijkt de 'missing link' te zijn tussen het instellen van georganiseerde vormen van overleg en de mogelijke effecten die optreden.

Hieronder zijn de belangrijkste conclusies van het onderzoek weergegeven.

Participatief gedrag binnen overlegvormen hangt samen met de ervaren invloed op beslissingen en andere positieve effecten voor individu en organisatie.

Gebleken is dat participatief gedrag op individueel niveau samenhangt met de ervaren invloed op beslissingen en verschillende intrinsieke en extrinsieke voordelen, zoals een ervaren bijdrage aan de eigen ontwikkeling en doorgroei-mogelijkheden, een toename van het zelfvertrouwen en/of het interessanter maken van het werk en waardering door anderen. Medewerkers die actief meedoen aan het overleg door bijvoorbeeld het geven van hun mening of het stellen van vragen, ervaren een grotere invloed op beslissingen en zijn positiever over zichzelf en de mogelijkheden binnen de organisatie. Op organisatieniveau hangt participatief gedrag samen met teamprestaties (zij het in beperkte mate) en betrokkenheid bij de overleggroep. Mogelijk is er daarnaast sprake van een vorm van betrokkenheidsontwikkeling. Medewerkers die positieve effecten ervaren van hun bijdrage ervaren een grotere betrokkenheid bij de eigen groep. Deze betrokkenheid kan dan vervolgens leiden tot een grotere betrokkenheid bij de organisatie.

Het is opvallend dat vooral ervaren invloed op beslissingen belangrijk is voor het optreden van andere positieve effecten. Wanneer de deelnemers daadwerkelijk invloed ervaren, scoren ze hoger op alle andere effectmaten. In het onderzoek schatten overigens zowel de deelnemers als de overlegvoorzitters deze invloed hoog in, in tegenstelling tot wat verwacht zou kunnen worden wanneer er sprake zou zijn van een vorm van schijninspraak (vgl. De Vries, 2009). Het onderzoek geeft aan dat participatief gedrag direct tot positieve effecten kan leiden, maar dat het effect sterker is wanneer ook daadwerkelijk sprake is van invloed op beslissingen.

Het Triademodel vormt een goede basis voor de theorievorming ten aanzien van (participatief) gedrag.

Op basis van de combinatie van de Triadefactoren Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid kan vooraf een goede inschatting gemaakt worden van de waarschijnlijkheid van participatief gedrag tijdens het overleg.

De resultaten van het empirisch onderzoek blijken het gepresenteerde theoretisch model in belangrijke mate te ondersteunen. Basis van het theoretisch model is het Triade-model van Poiesz (1999). Dit model geeft aan dat de waarschijnlijkheid dat gedrag optreedt wordt bepaald door de combinatie van drie factoren tegelijkertijd: Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid. De Triade-benadering gaat in principe uit van een algemene analyse van generieke factoren: alle oorzaken van gedrag worden gelijktijdig in beschouwing genomen als onderdeel van de drie Triade-factoren (Poiesz, 1999, p. 62). De resultaten in dit onderzoek ondersteunen deze benadering. Er is een duidelijke samenhang tussen de generieke inschattingen op de gecombineerde Triade-factoren en participatief gedrag (canonische correlatie is 0,52; verklaarde variantie in gedrag = 24%). Respondenten die voorafgaand aan het overleg aangeven over een hoge Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid te beschikken, blijken tijdens het overleg meer participatief gedrag te vertonen. Ze bereiden zich vaker voor, geven vaker hun eigen mening, stellen vragen en vragen ook anderen in het team vaker om hun mening.

In vergelijking met onderzoek naar andere theorieën van gedrag is de genoemde correlatie hoog te noemen. Onderzoek naar bijvoorbeeld de ‘Theory of planned behavior’ (TPB) van Ajzen & Fishbein (o.a. 2005) geeft aan dat de correlaties tussen de verschillende onderdelen van de TPB variëren tussen 0,30 en 0,50. De TPB kan, wanneer zelfrapportages worden uitgesloten, 20% van de variantie in geobserveerd gedrag verklaren (Armitage & Connor, 2001, p. 481). Onderzoek naar verwachtingsmodellen als die van Edwards (1954), Vroom (1964) en Porter en Lawler (o.a. Lawler, 1994) laat zien dat er soms hoge correlaties (o.a. 0,70) worden gevonden tussen preferenties, intenties en inspanning, maar dat prestaties en feitelijke keuzes veel minder goed voorspeld kunnen worden (o.a. Van Eerde & Thierry, 1996). De hier gevonden resultaten maken duidelijk dat het Triade-model door zijn relatieve eenvoud, maar ook door zijn verklarende potentieel van feitelijk gedrag een belangrijk integrerend alternatief vormt voor bestaande gedragsmodellen.

Verskillende specifieke factoren op groeps- en individueel niveau beïnvloeden de Triadefactoren en participatief gedrag.

Gebleken is dat de overlegdeelnemers zelf een goede inschatting kunnen maken van de waarschijnlijkheid van hun gedrag tijdens het overleg op basis van een generieke inschatting vooraf van de drie Triade-factoren. Nadeel van deze generieke (fenomenologische) benadering is dat niet duidelijk wordt wat de invloed is van meer specifieke factoren. Om die reden is in dit onderzoek ook gekeken naar wat de invloed is van groeps- en individugebonden factoren op participatief gedrag. In het gepresenteerde theoretische model zijn deze specifieke factoren gekoppeld aan de drie Triade-factoren en participatief gedrag. De

resultaten van het empirische deel van het onderzoek ondersteunen in belangrijke mate de beschreven indeling.

Motivatie om te participeren wordt vooral positief beïnvloed door een ondersteunende groepsnorm, ervaren steun van collega's en leidinggevers en de waarde die individuen zelf toekennen aan de overleggroep als plek om invloed uit te oefenen.

Collega's en leidinggevers blijken belangrijk te zijn als het gaat om actieve deelname aan het overleg. Zoals verwacht blijkt de groepsnorm (de mate waarin deelnemers aangeven dat participatief gedrag gebruikelijk is binnen de groep) een sterke positieve samenhang te hebben met de motivatie van mensen om participatief gedrag te vertonen en de mate waarin ze dat ook feitelijk doen. Waarschijnlijk wordt dat effect versterkt doordat de deelnemers zich identificeren met deze groepsnorm (vgl. o.a. Bergeron, 2007): naast hoge scores op de groepsnorm, scoren de respondenten hoog op de mate waarin ze waarde toekennen aan het hebben van invloed en de overleggroep zien als belangrijke plek om invloed uit te oefenen. Beide individuele factoren hangen eveneens samen met Motivatie en participatief gedrag. Op groepsniveau hangt verder de ervaren steun van collega's en leidinggevers samen met Motivatie en participatief gedrag.

Onduidelijkheid over vormkenmerken heeft een negatieve invloed op de ervaren Gelegenheid voor participatief gedrag.

Participatief gedrag blijkt verder vooral negatief samen te hangen met verschillende specifieke groepsfactoren, namelijk groepsomvang en onduidelijkheid over vormkenmerken (het doel van het overleg, het type onderwerpen dat besproken wordt en het moment van betrokkenheid). Ten aanzien van vormkenmerken wordt daarmee eerder onderzoek bevestigd (o.a. De Man, 1985): deelnemers die hoog scoren op onduidelijkheid over deze vormkenmerken hebben lagere scores op hun ingeschatte Gelegenheid en vertonen minder participatief gedrag.

Opvallend is dat overlegdeelnemers meer participatief gedrag vertonen als ze zelf het overleg zien als plek voor belangenbehartiging, het beïnvloeden van beleid, het benutten van expertise of het vergroten van eigen verantwoordelijkheid. Als ze het doel van het overleg omschrijven als het versterken van communicatie en het vergroten van draagvlak, is er geen relatie met participatief gedrag. Dat resultaat is des te opvallender, gezien het feit dat deze laatste doelen door bestuurders en HR-managers steeds meer centraal worden gesteld in het overleg (Goodijk & Sorge, 2005, p. 27-30). Deze meer communicatiegerichte doelen van overleg nodigen op individueel niveau in ieder geval niet uit tot participatief gedrag en de positieve effecten die daarmee samenhangen.

Capaciteit en persoonlijkheid hangen sterk samen.

Op individueel niveau blijken zoals verwacht vooral enkele werkgerelateerde persoonlijkheidsdimensies (self-efficacy en core self evaluations) samen te hangen met Capaciteit en feitelijk vertoond participatief gedrag. Daarnaast blijkt extraversie samen te hangen met Motivatie en Capaciteit. De drie dimensies hangen overigens ook onderling samen (vgl. ook Thoms e.a., 1996; Judge e.a., 2003), waardoor geconcludeerd kan worden dat deelnemers die veel vertrouwen hebben in het eigen kunnen en zich makkelijk uiten, hoger scoren op hun ingeschatte Capaciteit. Ze doen ook feitelijk actiever mee en vragen met name vaker anderen om hun mening. De resultaten bevestigen de relatie tussen self-efficacy en (intrinsieke) Capaciteit, zoals aangegeven door Poiesz (1999, p. 66).

Georganiseerde vormen van overleg bevorderen participatief gedrag van mensen die dat spontaan niet of minder zouden doen.

Gebleken is dat enkele specifieke factoren niet samenhangen met de Triade-factoren en participatief gedrag. Dit in tegenstelling tot wat verwacht mocht worden. Het gaat dan om bijvoorbeeld verschillende taakkenmerken ('autonomie', 'afwisseling in werkzaamheden' en 'taakfeedback') en de ondersteuning die individuen ervaren vanuit de organisatie. Deze factoren zijn in het theoretisch model opgenomen op basis van eerder onderzoek naar OCB's (o.a. Podsakoff e.a., 2000). Het onderzoek bevestigt het beeld dat deze onderzoeken weliswaar inzicht geven in de totstandkoming van participatief gedrag, maar dat OCB's naar hun aard verschillen van participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van overleg. OCB's zijn immers vrijwillige gedragingen die plaatsvinden 'naast' hetgene dat formeel verwacht wordt van medewerkers (ook wel 'extrarolgedrag'; vgl. Organ, 1988). Bij georganiseerde overlegvormen is participatie meer onderdeel van de formele organisatie.

Dat heeft overigens ook gevolgen voor het onderzoek naar participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van overleg. Omdat een aantal kenmerken van het overleg vooraf gegeven is, treedt ten aanzien van deze kenmerken een vorm van 'range restriction' op. *Restriction of range* kan er onder meer voor zorgen dat deze kenmerken in werkelijkheid sterker samenhangen met participatief gedrag dan in het onderzoek kan worden aangetoond.¹ Bij de vergelijking tussen onderzoek naar OCB's en participatief gedrag binnen overlegvormen dient met deze mogelijkheid rekening te worden gehouden.

¹ Bij range restriction is er een limiet aan de maximale sterkte die intercorrelaties kunnen bereiken.

Het grootste verschil tussen spontane participatieve gedragingen en participatieve gedragingen binnen georganiseerde vormen van overleg blijft natuurlijk dat de laatste directer beïnvloed (kunnen) worden door allerlei specifieke factoren op groepsniveau. Ook mensen die minder snel spontaan participatief gedrag vertonen (zoals mensen die laag scoren op het vertrouwen in eigen kunnen en dus lager op Capaciteit), kunnen binnen overlegvormen makkelijker gestimuleerd worden participatief gedrag te vertonen. Extrinsiciteit is immers georganiseerd. Een ondersteunende groepsnorm, evenals ervaren steun van collega's en leidinggevers (en daarmee een hogere extrinsieke Motivatie), vergroten vervolgens de kans op participatief gedrag binnen het overleg en de positieve effecten die ermee samenhangen.

De onderzoeksmethode en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In een aantal opzichten wijkt het empirisch onderzoek af van gebruikelijke onderzoeksmethoden. Eerder is al gewezen op de combinatie van de generieke Triade-meting en de meting van specifieke factoren die daarop invloed uitoefenen. Het onderzoek combineert daarmee een fenomenologische benadering met de klassieke empirisch-analytische (nomologische) benadering die in de sociale wetenschappen veelal wordt gehanteerd (vgl. Boer, 1980, p. 24). De generieke Triade-benadering in combinatie met het inzicht in specifieke factoren die daarop invloed uitoefenen, biedt de mogelijkheid 'zowel het bos als de bomen te zien'. Niettemin kent ook dit onderzoek zijn beperkingen. Deze worden hieronder verder besproken, zodat conclusies kunnen worden getrokken voor vervolgonderzoek.

- > In het onderzoek stond het ontwikkelen van een theoretisch model centraal. Onderliggende mechanismen van participatief gedrag zijn geïdentificeerd, evenals de invloed van specifieke groeps- en individugebonden factoren. Een volgende stap in de ontwikkeling van het theoretisch model is het bepalen van de wijze waarop deze factoren elkaar beïnvloeden. Zo zou de mate waarin medewerkers autonomie ervaren in hun werk, beïnvloed kunnen worden door de groep waarvan ze deel uitmaken ('nesting'). Individuele kenmerken beïnvloeden waarschijnlijk op hun beurt ook factoren op hogere niveaus (o.a. House e.a., 1995, p. 76), bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling van groepsnormen. Daarnaast kan verwacht worden dat het effect van participatief gedrag (de mate waarin participatief gedrag leidt tot gewenste uitkomsten) van invloed is op verschillende aspecten op andere niveaus. Op groepsniveau zijn dat in ieder geval groepsnormen, de ondersteuning door collega's en leidinggevers en mogelijk zelfs de mate waarin werk routinematig wordt ingericht. Met behulp van multilevel technieken zou meer inzicht kunnen ontstaan in de mate waarin kenmerken, gedragingen, dynamiek en processen op één niveau invloed uitoefenen op de kenmerken, gedragingen, dynamiek en processen op een ander niveau. Ook de volgorde waarin processen op verschillende niveaus elkaar beïnvloeden kan dan beter worden onderzocht

(vgl. Mathieu & Taylor, 2007, p. 144-147), zoals eerder in paragraaf 4.1 is beschreven.

Een dergelijk onderzoek viel buiten de scope van dit onderzoek dat zich richtte op individueel participatief gedrag. Door de scheve verdelingen op de onderzoeksresultaten zijn de onderlinge verbanden ook niet goed vast te stellen. Wanneer een dergelijk onderzoek zou worden opgepakt zou het overigens goed zijn om vooraf groepen te selecteren op basis van de in dit onderzoek geïdentificeerde belangrijke beïnvloedende groepsfactoren. Er zal immers voldoende variantie moeten zijn tussen de groepen om hypothesen over de invloed van deze factoren adequaat te kunnen testen (Diez-Roux, 2000, p. 184). Dit onderzoek geeft aan dat dan in ieder geval groepen moeten worden benaderd die verschillen in groepsomvang, specifieke vormkenmerken en groepsnormen.

- > De scheve verdelingen op enkele specifieke beïnvloedende factoren en op het gedrag zelf worden mogelijk mede veroorzaakt door het feit dat onderzoek is gedaan binnen georganiseerde vormen van overleg. Gelegenheid om te participeren is daarmee een georganiseerd gegeven, waardoor *restriction of range* kan optreden (ook al bestaan er grote verschillen in specifieke vormkenmerken tussen de overlegvormen).

Mogelijk heeft ook de gebruikte onderzoeksmethode een rol gespeeld. Opvallend is dat vooral de uiterste antwoordcategorieën hoog scoren, wanneer naar specifieke gedragingen gekeken wordt. Gevraagd is aan te geven in hoeverre een specifieke gedraging vertoond is op een 5-puntschaal. Het kan zijn dat het oordeel over deze gedragingen meer dichotoom van aard is, omdat steeds gevraagd is naar oordelen over duidelijk omschreven gedragingen. Zeker voor het stellen van een vraag, het geven van een mening en het vragen om een mening kan uiterlijk waarneembaar worden vastgesteld of dat bij een specifiek onderwerp gebeurd is of niet. In dat geval kan er een voorkeur ontstaan voor het geven van een 1 ('Nee!', dat is niet gebeurd) of een 5 ('Ja!', dat is gebeurd). De middelste antwoordcategorie 3 kan daarbij meerdere betekenissen krijgen, waaronder 'neutraal' en 'weet niet...'. Als alternatief zou gekozen kunnen worden voor een dichotome schaal bij het beoordelen van het optreden van gedrag, al heeft dat als nadeel dat onderscheid tussen de deelnemers moeilijker is aan te geven. Het anders benoemen van de antwoordcategorieën biedt waarschijnlijk geen oplossing (vgl. Hofstee, 1999, p. 116-119).

Beter is het om de resultaten uit kwantitatief onderzoek aan te vullen met gegevens uit kwalitatief onderzoek. Kwalitatieve data die worden verzameld door interviews met relevante actoren, zorgen ervoor dat de kwantitatieve data kunnen worden aangevuld met inzichten in bijvoorbeeld groepsdynamische processen en opvattingen en verwachtingen van collega's/leidinggevenden (vgl. Swanborn, 2008, p. 104-105²). In interviews is het mogelijk

2 Ook wel 'Triangulatie' genoemd (Swanborn, 2008, p. 105).

aan de orde te stellen hoe Triade-factoren individueel gedrag kunnen beïnvloeden en wat daarin bepalend is volgens de verschillende actoren. Daarbij is het van belang interviews te houden met respondenten, waarvan ook kwantitatieve gegevens bekend zijn. Hierdoor ontstaat een quasi-experimenteel ontwerp: rondom één overleg vinden verschillende metingen plaats.

Het voordeel van de contextualisering van de vragenlijst wordt daarmee versterkt: er kan een zuiverder meting plaatsvinden van de specifieke context, het gedrag en de factoren die dat gedrag beïnvloeden (vgl. Danziger, 1990; Yanchar, 2006).³ Aanvullende kwalitatieve gegevens kunnen daarnaast een bijdrage leveren aan het verder onderzoeken van causaliteit, zoals ten aanzien van de relatie tussen participatief gedrag en effecten van gedrag.

- > Een dergelijk ontwerp kan bovendien het inzicht vergroten in de dynamiek van factoren in de tijd (vgl. Miles & Huberman, 1994, p. 147, 148; Van Woerkom, 2003, p. 109), inclusief het effect van balans- en spiraaleffecten (vgl. Poiesz, 1999, p. 87-93). Ook in dit onderzoek bleek dat de dynamiek van gedrag moeilijk 'te vangen' is door het optreden van verschillende tijdseffecten en interactiviteit binnen en tussen variabelen. Door uit te gaan van metingen rondom een specifieke situatie (een specifiek overleg), is geprobeerd de invloed van tijdseffecten te beperken, in ieder geval voor wat betreft de generieke Triade-meting.

De combinatie van een generieke meting van een concrete situatie en inzicht in meer specifieke beïnvloedende factoren ten aanzien van participatief gedrag in het algemeen, maakt duidelijk dat factoren elkaar in de tijd echter wel beïnvloeden. Zo is aan de deelnemers gevraagd aan te geven in welke mate ze in het algemeen mogelijkheden ervaren om te participeren en er sprake is van participatief leiderschap. Conceptueel gezien hangen deze factoren samen met Gelegenheid. In het onderzoek is echter gebleken dat ze ook samenhangen met Motivatie en Capaciteit. Eerdere ervaringen ten aanzien van de Triade-factoren lijken door te werken in de waarden op de andere Triade-factoren.

Als het gaat om tijdseffecten wijst Poiesz (1999, p. 87-93) vooral op twee mogelijke effecten ten aanzien van de waarden op de Triade-factoren, namelijk het optreden van balanseffecten en een spiraaleffect (waarbij de Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid afnemen in de tijd). Ten aanzien van de eerste geldt dat verschillen tussen de waarden op de Triade-factoren afnemen in de tijd omdat deze niet functioneel zijn. In eerste instantie zullen Capaciteit en Gelegenheid zich aanpassen aan het niveau van de Motivatie (primaire balanseffect): als iemand graag wil participeren zal hij/zij naar mogelijkheden zoeken om dat te doen en eventueel steun bij

3 Het ligt voor de hand om in ieder geval interviews te houden met medewerkers die relatief hoog en laag scoren op de productscore van Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid, waardoor maximale variantie in onafhankelijke variabelen wordt gerealiseerd en range restriction wordt beperkt (vgl. Kozlowski & Klein, 2000, p. 45-47; Swanborn, 2008, p. 62-66, p. 117-125).

anderen zoeken. Wanneer dat niet kan zal de Motivatie zich in negatieve zin aanpassen (secundaire effect).

Het onderzoek suggereert echter balanseffecten, waarbij Motivatie en Capaciteit zich in positieve zin hebben aangepast aan de geboden Gelegenheid. Waarschijnlijk is Gelegenheid op zichzelf niet voldoende, maar het herhaaldelijk ervaren van gelegenheid, het zien van de positieve effecten ervan en gestimuleerd worden door collega's en leidinggevendenden kan met name de extrinsieke Motivatie verhogen in de loop van de tijd. Daarnaast zou bijvoorbeeld het geloof in eigen kunnen (en dus de ervaren Capaciteit) kunnen worden versterkt door de ervaring dat participatief gedrag bijdraagt aan het hebben van invloed op beslissingen.

- > Naar enkele specifieke factoren in het theoretisch model is nader onderzoek wenselijk. Dat geldt met name voor de invloed van intelligentie, kennis en vaardigheden. Het gebruik van de vervangende variabele 'opleidingsniveau' kent natuurlijk zijn beperkingen. Zo wordt geen onderscheid gemaakt tussen vermogen (potentie) en concrete kennis en vaardigheden die iemand heeft verkregen (vgl. Schmidt & Hunter, 1998). Strauss (2004-b, p. 203-209) noemt daarbij verschillende kennis- en vaardigheidsgebieden die een rol kunnen spelen, zoals kennis van specifieke beslissingen, interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden en vaardigheden om beslissingen te kunnen nemen (vgl. Boxall & Purcell, 2008, p. 173). In het licht van het exploratieve karakter van het empirische onderzoek zijn deze verschillende elementen niet gemeten. Aanbevolen wordt meer uitgebreid onderzoek te doen naar de relatie tussen deze factoren en participatief gedrag. Daarbij zou ook de vraag aan de orde moeten komen of het gaat om het hebben van kennis en vaardigheden per se, of om het verschil tussen medewerkers en leidinggevendenden, voor wat betreft de aanwezige kennis en vaardigheden.
- > Ten slotte: Het is duidelijk dat het Triade-model (Poiesz, 1999) in vergelijking met andere gedragsmodellen een belangrijke bijdrage kan leveren aan het inzicht in gedrag. Het model is relatief eenvoudig en herkenbaar, het integreert diverse andere gedragsmodellen tot een logisch samenhangend geheel en het biedt een verklaring voor de dynamiek in gedrag. In dit onderzoek is bovendien gebleken dat het empirisch gezien standhoudt: in vergelijking tot andere gedragsmodellen kan het goed (wellicht zelfs beter) variantie in participatief gedrag verklaren. Meer onderzoek naar het Triade-model in andere settings (andere typen gedragingen, organisaties, culturen) is dan ook wenselijk. Daarbij zouden verschillende aspecten van het model verder onderzocht kunnen worden.

Zo geeft Poiesz (1999, p. 18-25) aan dat de subjectieve waarde op de Triade-factoren bepaalt of tot een bepaald gedrag besloten wordt en dat de subjectieve en objectieve factoren samen bepalen of een gedrag werkelijk tot stand komt. Onduidelijk is echter hoe de waarden op deze factoren elkaar beïnvloeden of gecombineerd kunnen worden. Ook de multiplicatieve vooronderstelling dat

de waarschijnlijkheid van gedrag (de T-score) bepaald wordt door de formule: $T = M \times C \times G$ (waarbij de Triade-factoren ieder een waarde kunnen aannemen tussen 0.0 en 1.0), dient verder te worden onderzocht. Daarbij is niet zozeer interessant of het model met meetkundige precisie gedrag kan voorspellen, maar veel meer hoe de Triade-factoren zich onderling verhouden en wat de functie en het relatieve belang is van de Triade-factoren afzonderlijk (vgl. Posiesz, 1999, p. 78).

De combinatie van Triade-factoren bleek in dit onderzoek de belangrijkste voorspeller van participatief gedrag, maar daarbinnen bleek Motivatie de belangrijkste factor te zijn. Dat roept de vraag op of er een verschil is in functie van de Triade-factoren en daarmee of het multiplicatieve model wel het meest waarschijnlijke is. Is Motivatie niet veel meer basisvoorwaarde voor gedrag? In dat geval zou bijvoorbeeld zonder een hoge Motivatie participatief gedrag niet plaatsvinden, hoe hoog de Capaciteit en Gelegenheid ook zijn. Een andere mogelijkheid is dat de Triade-factoren niet even zwaar meetellen bij de totstandkoming van gedrag, maar dat een correctie dient plaats te vinden op het relatieve gewicht van de factoren. Een voorbeeld daarvan zou kunnen zijn het door Poiesz (1999, p. 76-77) genoemde hybride model, waarbij Motivatie even zwaar weegt als de som van Capaciteit en Gelegenheid. Aanvullende empirische gegevens zijn nodig om op deze vragen antwoord te geven en het Triade-model verder te ontwikkelen.

Praktische aanbevelingen

Het onderzoek biedt verschillende aanknopingspunten voor het versterken van het overleg binnen overleggroepen en de effecten die ermee bereikt worden. Sommige van de hier beschreven aanbevelingen lijken daarbij zo vanzelfsprekend dat het bijna ongelooflijk is dat ze nog zo weinig worden toegepast. Het structureel nadenken over en het vormgeven van overleg lijkt in veel organisaties nog een onontgonnen gebied. Organisaties zouden er goed aan doen minder aandacht te hebben voor het starten van overlegvormen en/of het nadenken over gewenste effecten. Eerder moet men kijken naar wat ervoor nodig is om een overleg succesvol te laten zijn. Het onderzoek maakt duidelijk dat het opvolgen van de hier beschreven aanbevelingen succesvol overleg in ieder geval dichterbij brengt.

- > Allereerst maakt het onderzoek opnieuw duidelijk dat het organiseren van vormen van overleg zinvol is en kan leiden tot allerlei positieve effecten voor individu en organisatie. Door overleg te organiseren kan bovendien bevorderd worden dat niet alleen mensen invloed uitoefenen die veel vertrouwen hebben in zichzelf en zich makkelijk uiten. Georganiseerde vormen van participatie maken het mogelijk om meer mensen actief bij besluiten te betrekken dan alleen deze 'happy few'.

Aanbeveling: Ga vooral door met het organiseren van overleg!

- > Het instellen van overleg ‘voor de vorm’ is echter niet voldoende. Actieve deelname aan het overleg kan worden gestimuleerd door aandacht te besteden aan de individuele Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om deel te nemen. Wanneer daar geen aandacht voor is, vermindert dat de kans op positieve effecten. Het stimuleren van deelname kan daarbij erg praktisch worden opgepakt. Een van de meest opvallende uitkomsten van het onderzoek is dat binnen overleggroepen de deelnemers regelmatig maximaal van elkaar verschillen ten aanzien van wat in hun ogen het doel is van het overleg en het moment waarop ze betrokken worden bij besluitvorming. Zelfs op de vraag wat feitelijk binnen het overleg besproken wordt geven de deelnemers verschillende, vaak zelfs tegenovergestelde antwoorden. Onduidelijkheid hierover, zo is gebleken, heeft een negatief effect op hun deelname en daarmee waarschijnlijk ook op wat het overleg oplevert. Afstemming over doel, type onderwerpen dat besproken wordt en het moment van betrokkenheid, kan direct winst opleveren voor veel overleggroepen. Zeker wanneer duidelijker wordt waar het overleg niet voor bedoeld is. Overleg wordt door bestuurders en HR-managers steeds meer gezien als middel om de communicatie tussen leiding en medewerkers te versterken en draagvlak voor besluiten te bevorderen (Goodijk & Sorge, 2005, p. 27-30). Ze doen er echter goed aan zich te realiseren dat dit voor de deelnemers zelf geen doelen zijn die leiden tot een actieve deelname. Pas wanneer het overleg leidt tot ervaren invloed op beslissingen (bijvoorbeeld ten aanzien van beleid en de directe werksituatie) geven medewerkers bijvoorbeeld vaker hun mening en stellen meer vragen. Dan treden ook de positieve effecten op die daarmee samenhangen. Communicatie en draagvlak blijken, hoe legitiem ook, geen doelen te zijn die stimuleren tot een actieve deelname aan het overleg.

Aanbeveling: Overleg niet voor de vorm. Stem af wat het doel is van het overleg en wat wanneer besproken dient te worden. Alleen doelen die leiden tot invloed op beslissingen stimuleren medewerkers tot actieve deelname en de positieve effecten die daarmee samenhangen.

- > Het onderzoek maakt verder duidelijk dat er grote verschillen zijn tussen de deelnemers aan het overleg in hun mate en wijze van deelname. Sommigen doen heel actief mee en anderen bijna niet. Dat wil niet zeggen dat ze geen bijdrage willen leveren. In veel groepen geven deelnemers aan geen of weinig gelegenheid of steun te ervaren. Men wil wel betrokken worden, maar dat gebeurt niet. Als dit resultaat gekoppeld wordt aan het feit dat het geven van een mening nog altijd hoger scoort dan het vragen van een mening aan een ander, wordt duidelijk dat hier nog veel kan gebeuren.

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Zeker wanneer in ogenschouw wordt genomen dat het vragen van een mening aan een ander meer oplevert (zoals een hogere betrokkenheid bij de overleggroep en de organisatie als geheel).

Aanbeveling: Vraag vaker om de mening van een ander!

- > Om meer zicht te krijgen op knelpunten in het overleg zou het theoretisch model gebruikt kunnen worden als basis voor onderzoek binnen overleggroepen. De in dit onderzoek gebruikte vragenlijsten kunnen worden ingezet voor analyse van het overleg, waarbij de verschillende elementen die van invloed zijn op het functioneren van de overleggroep in kaart worden gebracht. Aandacht zou daarbij vooral moeten uitgaan naar aspecten die door de groep en de overlegdeelnemers beïnvloedbaar zijn. De betrekkelijke eenvoud van het Triade-model helpt daarbij om resultaten bespreekbaar te maken en te bepalen welke interventies nodig zijn om het overleg te verbeteren. Uiteraard dient dan helder te zijn wat met het overleg beoogd wordt en of dat doel wordt bereikt.

Aanbeveling: Onderzoek wat werkt in de eigen concrete situatie (de eigen overleggroep). Bepaal wat werkt en wat niet en wat daarin helpt en hindert.

- > Verschillende onderzoekers hebben gewezen op de noodzaak om participatie in te bedden in het HR-beleid en de HR-instrumenten van de organisatie (o.a. Boselie e.a., 2001; Drucker, 2003; Goodijk & Sorge, 2005 en Van Eijk & Vermeulen, 2011). Groot voordeel van het gebruikte Triade-model is dat het goed aansluit bij het AMO-model dat binnen organisaties en HR-afdelingen in het bijzonder steeds meer wordt gehanteerd om prestaties te verbeteren.⁴ AMO staat voor: Abilities & Skills, Motivation & Incentives en Opportunity to participate. Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat in het HR-beleid verschillende zaken kunnen worden opgepakt om de Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid voor participatief gedrag te verbeteren. Enkele concrete voorbeelden zijn:
 - Versterken van het geloof in eigen kunnen. Door middel van training en coaching kan gewerkt worden aan het ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid, met name in het begin van de loopbaan. Verschillende onderzoekers (o.a. MacCrae & Costa, 1994) achten 30 jaar als de leeftijd waarop de persoonlijkheid zich grotendeels uitontwikkeld heeft. Anderen (o.a. Roberts & DelVecchio, 2000; Vaidya e.a., 2002) vinden een hogere leeftijd. Hoe dan ook lijkt het verstandig om vooral in het begin van iemands loopbaan aandacht te besteden aan zelfvertrouwen en mondigheid om participatief gedrag te ontwikkelen.

4 Zogenaamde High Performance Work Practices (o.a. Appelbaum e.a. 2000; Boselie, 2005; Boxall & Purcell, 2008).

- In leiderschapsprogramma's zou veel meer aandacht besteed kunnen worden aan wat het overleg eigenlijk oplevert en wat nodig is om er meer uit te halen ('Return on Meeting'). In plaats van steeds nieuwe vormen van overleg te ontwikkelen, zou meer uit de bestaande overlegvormen gehaald kunnen worden. Leidinggevendens spelen daarbij op verschillende momenten een cruciale rol. Ze zijn bepalend bij het vaststellen van wat verwacht wordt in het overleg (de groepsnorm) en de mate waarin participatief gedrag ondersteund wordt. Door terugkoppeling van resultaten ervaren medewerkers dat ze daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op beslissingen, waardoor het vertrouwen in eigen kunnen kan toenemen. En leidinggevendens kunnen simpelweg medewerkers meer om hun mening vragen.
- Actieve deelname aan het overleg zou meer gewaardeerd en beloond kunnen worden. Het ervaren van waardering van collega's en leidinggevendens en het zien van doorgroeimogelijkheden blijken positief bij te dragen. Wanneer participatief gedrag ook in formeel opzicht onderdeel is van het normale functioneren (en als zodanig wordt meegewogen in functionerings- en beoordelingsgesprekken) versterkt dat de actieve deelname aan het overleg en de positieve effecten daarvan.

Aanbeveling: Zorg dat participatie ingebed is in het HR-beleid van de organisatie. Participatie vraagt om individuele ontwikkeling van leidinggevendens en medewerkers.

Slotopmerkingen

De droom van menig wetenschapper en adviseur die zich bezighoudt met het thema 'participatie' is dat organisaties er uiteindelijk in slagen gedeelde verantwoordelijkheid echt vorm te geven. Maar zoals De Man (1985, p. 253) al formuleerde: "De praktijk van het organiseren verzet zich tegen eenzijdige constructies die daar door ideologen, bestuurders of belangengroeperingen op worden gelegd". In dit onderzoek is opnieuw duidelijk geworden dat het inzetten van overlegvormen op zichzelf niet per se leidt tot participatief gedrag van medewerkers, laat staan de positieve effecten die daarmee samenhangen. Hoe mooi die effecten ook kunnen zijn voor individu en organisatie; het lonkend perspectief is onvoldoende om participatie daadwerkelijk te laten floreren.

Er zijn te veel factoren die invloed uitoefenen op medewerkers en leidinggevendens bij de totstandkoming van participatief gedrag. Duidelijk is wel dat als het lukt om het overleg aan te laten sluiten op hun individuele Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid, de kans op participatief gedrag toeneemt. Duidelijk is ook dat zowel individuen als organisaties daarmee gebaat zijn. Het organiseren van echt overleg vraagt echter minder aandacht voor het lonkend perspectief of de befaamde 'stip aan de horizon'. Alleen wanneer aandacht wordt besteed aan het individu en diens volgende stap, zal blijken dat overleg niet voor de vorm hoeft plaats te vinden en de moeite van het organiseren waard is.

Literatuur

- Adams, J.S. & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: comments and annotated bibliography. In: Berkowitz, L. & Walster, E. (Eds.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 9, New York: Academic Press, p. 43-90.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behavior. In: *Organizational behavior and human decision processes*. Nr. 50, p. 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Allertz, W.M.G. (2002). *Grensoverschrijdende organisatie-ontwikkeling en medezeggenschap*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Armitage, C.J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of planned behaviour: a meta-analytic review. In: *British Journal of Social Psychology*. Nr. 40, p. 471-499.
- Bandura, A. (1987). Self-regulation of motivation and action through goal systems. In: Hamilton, V. & Fryda, N.H. (Eds.). *Cognition, motivation, and affect: A cognitive science view*. Dordrecht: Martinus Nijhoff.
- Baron & Kenny (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. In: *Journal of personality and social psychology*. Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Benders, J., Huijgen, F. & Pekruhl, U. (2001). Why implement group work? Observations and speculations after a European Survey. In: Markey, R., Gollan, P., Hodgkinson, A., Chouraqi, A. & Veersma, U. *Models of employee participation in a changing global environment*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Benschop, Y. Brouns, M & De Bruijn, J. (1998). From Inequality to Pluriformity. In: Evers, G., Hees, B. van & Schippers, J. (Eds.). *Work, Organisation and Labour in Dutch Society*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Bergeron, D.M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: good citizens at what cost?. In: *Academy of Management Review*. Vol. 32, no. 4, p. 1078-1095.

- Bernstein, P. (1983). *Workplace Democratization. Its internal dynamics*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. & Meuter, M.L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. In: *Journal of Applied Psychology*., Vol. 86, no. 1, 29-41.
- Black, B. (2005). Comparative industrial relations theory: the role of national culture. In: *International Journal of Human Resource Management*. 16:7, July 2005, 1137-1158.
- Boer, T. de (1980). *Grondslagen van een kritische psychologie*. Schoten: Uitgeverij Westland NV.
- Bolwijn, P. & Kumpe, T. (1991). *Marktgericht Ondernemen. Management van Continuïteit en Vernieuwing*. Assen: Van Gorcum.
- Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P. (2001). Human Resources Management and Performance: Lessons from the Netherlands. In: *International Journal of Human Resource Management*. 12:7, November 2001, 1107-1125.
- Boselie, P. (2005). Beter dan de rest: best practices in p & o aantoonbaar. In: *Personeelsbeleid*. Nr. 3.
- Boxall, P & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Bree, I. De. (2010). Job insecurity and OCB. A Literature Review in Search of Their Relationship. *Bachelor Thesis Organization & Strategy 2010*. Tilburg: Tilburg University.
- Burton-Jones, A. & Gallivan, M.J. (2007). Toward a deeper understanding of system usage in organizations: a multilevel perspective. In: *MIS Quarterly*. Vol. 31, No. 4, p. 657-679.
- Cabrera, A., Collins, W.C. & Salgado, J.F. (2006). Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. In: *International Journal of Human Resource Management*. 17:2, February 2006, 245-264.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Chalmers, A. (1987). *Wat heet wetenschap? Over aard en status van de wetenschap en haar methoden*. Amsterdam: Boom Meppel.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83, No. 2, p. 234-246.
- Chernyshenko, O.S., Stark, S. & Guenole, N. (2007). Can the discretionary nature of certain criteria lead to differential prediction across cultural groups? In: *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 15, no. 2, June 2007, p. 175-184.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. Oxford: Oxford University Press.

- Cullen, D. (1998). Afscheid van Maslow's motivatietheorie. In: *Nijenrode Management Review*. Nr. 8, p. 65-75.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. In: *Industrial and Labor Relations Review*. 44, p. 241-260.
- Danziger, K. (1990). *Constructing the subject: Historical origins of psychological research*. New York: Cambridge University Press.
- Diez-Roux, A.V. (2000). Multilevel Analysis in Public Health Research. In: *Annual Review Public Health*. 21, p. 171-192.
- Dobbins, G.H. & Zaccaro, S.J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. In: *Group & Organization Studies*. 11, p. 203-219.
- Doorn, M. Van & Bloem, J. (2006). *Open voor Business*. Vianen: Sogeti.
- Drucker, M. (2003). *Organisatievernieuwing en medezeggenschap*. Enschede: Twente University Press.
- Dunlop Commission (1995). *Report and recommendations: commission on the future of worker-management relations*. Washington DC.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. In: *Psychological bulletin*. 51, p. 380-417.
- Eerde, W. van & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis. In: *Journal of applied psychology*., 81, p. 575-586.
- Eijk, E. van & Vermeulen, P. (2010). *HR-instrumenten binnen de Ondernemingsraad: de relatie tussen het gebruik van HR-instrumenten en de effectiviteit van de Ondernemingsraad*. Utrecht: GBIO.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In: *Journal of applied psychology*., 71, No. 3, p. 500-507.
- Endenburg, G. (1997). *Sociocratie: als sociaal ontwerp in theorie en praktijk*. Delft: Eburon.
- Engelen, M & Kemper, R. (2006). *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden: Stand van zaken 2005. Eindrapport onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Leiden: Research voor beleid BV.
- EPOC (1997). *New Forms of Work Organization: Can Europe realize its Potential?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.
- Estrin, S., Jones, D.C. & Svejnar, J. (1987). The productivity effects of worker participation: producer co-operatives in Western economies. In: *Journal of Comparative Economics*., Vol. 11, no. 1, pp. 40-61.
- Evers, G., Hees, B. van & Schippers, J. Eds. (1998). *Work, Organisation and Labour in Dutch Society*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Forsyth, D.R. (1990). *Group Dynamics*. Belmont: Wadsworth Inc.

- Freeman, R.B. & Lazear, E.P. (1995). An economic analysis of works councils. In: Rogers, J. & Streeck, E. (Eds.). *Works councils, consultation, representation and cooperation in industrial relations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gambetta, D.G. (1988). *Trust*. New York: Basil Blackwell.
- GBIO (2005). *Beginnen met OR-werk. Studies over animo voor en deelname aan OR-werk*. Den Haag: Reed Elsevier.
- Gill, C. & Krieger, H. (1999). Direct and representative participation in Europe: recent survey evidence. In: *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10, nr. 4, p. 572-591.
- Goodijk, R. (1987). *Ondernemerschap en Medezeggenschap*. Enschede: Universiteit Twente.
- Goodijk, R. (2001). *Partnerschap op Ondernemingsniveau*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Goodijk, R. & Sorge, A.M. (2005). *Maatwerk in Overleg*. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2008). *Herwaardering van de Rijnlandse principes. Over governance, overleg en engagement*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Guest, D.E. & Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. In: *British Journal of Industrial Relations*, 39:2, June, p. 207-236.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't). Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. (2003). Learning more by crossing levels: evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, nr. 8, p. 905-922.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage Publications.
- Heijden, P.F. van der (2004). *Westenwind. Van werknemersinvloed naar aandeelhoudersmacht*. Amsterdam: Balans Uitgeverij.
- Heller, F.A. (2004) Playing the Devil's Advocate: Limits to Influence Sharing in Theory and Practice. In: Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (2004). *Organizational participation: Myth and reality*. New York: Oxford University Press.
- Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (2004). *Organizational participation: Myth and reality*. New York: Oxford University Press.
- Hertog, F. den & Sluijs, E. van (2000). *Onderzoek in organisaties. Een methodologische reisgids*. Assen: Van Gorcum.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization. Do American theories apply abroad?. In: *Organizational Dynamics*. Summer 1980.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. London: Sage.

- Hofstee, W.K.B., Boele de Raad & Goldberg, L.R. (1992). Integration of the Big Five and Circumplex Approaches to Trait Structure. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.63. No. 1, 146-163.
- Hofstee, W.K.B. (1999). *Principes van beoedeling. Methodiek en ethiek van selectie, examineren en evaluatie*. Lisse: Swets & Zeitlinger B.V.
- House, R., Rousseau, D.M. & Thomas-Hunt, M. (1995). The Meso Paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. In: *Research in organizational behavior*. 1995, 17, p. 71-114.
- Huijgen, F. & Benders, J. (1998). Het vallende kwartje. Directe participatie in Nederland en Europa. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 1998-14, nr. 2, p. 113-127.
- Humphreys, M. S. & Revelle W. (1984). Personality, Motivation, and performance: a theory of the relationship between individual differences and information processing. In: *Psychological Review*, vol. 91, nr. 2, p. 153-183.
- IDE, Industrial Democracy in Europe Research Group (1976). Industrial Democracy in Europe: an International Comparative Study. In: *Social Science Information*. Vol. 15, No. 1, p. 177-203.
- IDE, Industrial Democracy in Europe Research Group (1981). *European Industrial Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- IDE, Industrial Democracy in Europe Research Group (1993). *Industrial Democracy in Europe Revisited*. Oxford: Oxford University Press.
- Janssen, O., Schoonebeek, G & Looy, B. van (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. In: *Gedrag en Organisatie*. 1997-10, nr. 4, p. 175-191.
- Johns, G. (2006) The essential impact of context on organizational behavior. In: *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 2, 386-408.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. & Rich, B.L. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92(1), p. 107-127.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. & Thoresen, C.J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. In: *Personnel Psychology*. Vol. 56, p. 303-331.
- Kaar, R.H. van het & Looise, J.C. (1999). *De volwassen OR: Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Keith, T. Z. (2006). *Multiple regression and beyond*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Kidwell, R.E., Jr. & Mossholder, K.W. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: a Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. In: *Journal of Management*. Vol. 23, No. 6, p. 775-793.
- Klein, K.J., Dansereau, F. & Hall, R.J. (1994). Level issues in theory development, data collection, and analysis. In: *Academy of Management Review*. Vol. 19, No. 2, p. 195-229.
- Klein, K.J., Tosi, H. & Cannella, A.A. Jr. (1999). Multilevel theory building: benefits, barriers, and new developments. In: *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 2, p. 243-248.

- Klein, K.J., Ralls, R.S., Smith-Major, V. & Douglas, C. (2000). Power and participation in the workplace. In: Rappaport, J. & Seidman, E. (Eds.). *Handbook of community psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Koopman- Iwema, A.M. (1980). *Macht, motivatie en medezeggenschap. Een studie naar de determinanten van participatief gedrag van leden van overlegorganen in industriële bedrijven*. Nijmegen: Stichting Studentenpers.
- Koster, F. (2005). *For the time being: accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veenendaal: Universal Press.
- Kozlowski, S.W.J. & Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In: Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J. (Eds.) *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraus, S.J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. In: *Personality and Social Bulletin*, 21, p. 58-75.
- Lam, S.S.K., Chen, Xiao-Ping & Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 45, Nr. 5, p. 905-914.
- Lammers, C.J. (1965). *Medezeggenschap en Overleg in het Bedrijf*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lammers, C.J. (1967). Power and Participation in Decision-making in Formal Organizations. In: *American Journal of Sociology*. Vol. 73, No. 2, p. 201-216.
- Landy, F.J. (1989). *Psychology of Work Behavior*. Belmont: Wadsworth, Inc.
- Lawler, E.E. (1990). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. (1994). *Motivation in work organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, M.A. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? In: *International Journal of Human Resource Management*. Nr. 4, Jrg. 12, P. 684-695.
- LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review. In: *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- LePine, J.A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. In: *Journal of Applied Psychology*, 83, no. 6, p. 853-868.
- Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. In: Carmichael, L. (Ed.). *Manual of Child Psychology*. New York: John Wiley.
- Li, W.X. & Wan, W.W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. In: *Personality and individual differences*. Vol. 42, Is 2, p. 225- 234.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making: One more look. In: Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.). *Research in organizational behavior*, Vol. 1, p. 265-339. Greenwich, CT: JAI.

- Locke, E.A. & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In: Cooper, C.L. & Robertson, I.T. *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. In: *American Psychologist*. Nr. 57, p. 705-717.
- Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision-making: one more look. In: *Research in Organizational Behavior*. Nr. 1, p. 265-339.
- Looise, J.C., De Leede, J. & Van Beusekom, M. (1996). *De Ondernemingsraad van de Toekomst; de Toekomst van de Ondernemingsraad*. Amsterdam: Welboom.
- Looise, J.C. & Paauwe, J. (1998). Human Resources Management: Evolving paradigms and research issues from an integrated stakeholder perspective. In: Evers, G., Hees, B. van & Schippers, J. (red.) *Work, Organisation and Labour in Dutch Society*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- MacCrae, R. R. and P. T. Costa (1994). The stability of personality: observation and evaluations. In: *Current directions in psychological science*. Nr. 3: 173-175.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. In: *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 48, nr. 2, p. 199-221.
- MacInnis, D.J. & Jaworski, B.J. (1989). Information processing form advertisements: towards an integrative framework. In: *Journal of Marketing*. 53 (4), p. 1-23.
- Man, H. de (1985). *Medezeggenschap, besluitvorming en organisatie*. Den Haag: COB-SER.
- Manstead, A.S.R. (1996). Attitudes and Behaviour. In: Semin, G.R., en K. Fiedler (red.) *Applied Social Psychology*, p. 3-28. London: Sage Publications.
- Markey, R., Gollan, P., Hodgkinson, A., Chourraqui, A. & Veersma, U. (2001) *Models of employee participation in a changing global environment*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Mathieu, J.E. & Taylor, S.R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. In: *Journal of Organizational Behavior*, 28, p. 141-172.
- Mathieu, J.E., DeShon, R.P. & Bergh, D.D. (2008). Mediation inferences in organizational research. Then, now, and beyond. In: *Organizational Research Methods*. Vol. 11, no. 2, p. 203-223.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The effects of Individual, Situational, Motivational and Age Variables. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, no. 4, p. 707-724.
- Maurer, T.J. & Tarulli, B.A. (1994). Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, no. 1, p. 3-14.

- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. In: *Academy of management Review*., Vol. 20, nr. 3, p. 709-734.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. In: *Human Relations*., Vol. 55(1), p. 89-118.
- Meyer, J. & Toponytsky, L. (2000). Building and maintaining employee commitment: implications for HRM policy and practice. In: Travaglione, A. & Marshall, V. (eds.). *Human Resource Strategies: an applied approach*. Sydney: McGraw-Hill.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. London: Sage.
- Miller, K.I. & Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytical review. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 29, no. 4, p. 727-753.
- Miner, J.B. (2005) *Organisational behavior. Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Mitchell, T.R., Thompson, K.R. & George-Falvy, J. (2000). Goal setting: Theory and Practice. In: Cooper, C.L. & Locke, E.A. (Eds.). *Industrial and organizational psychology: linking theory and practice*. Oxford: Blackwell. P. 216-249.
- Morgan, D.E. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. In: *International Journal of Human Resource Management*., 14:1, p. 55-75.
- Motowidlo, S.J. & Scotter, J.R. van (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol: 79, p. 475-480.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. In: *Human Resource Management Review*, 10, 115-127.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*., 14, p. 224-247.
- Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game*. (Leiden: Martinus Nijhoff).
- Müller-Jentsch, W. (2001). Works councils and HRM in Germany: analytical arguments and empirical evidence. In: Markey, R., Gollan, P., Hodgkinson, A., Chouragui, A. & Veersma, U. (2001) *Models of employee participation in a changing global environment*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Murphy, K.R. & Davishofer, C.O. (1991). *Psychological testing: principles & applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nabih, M. (2003). *An analysis of the instability problem in diffusion research. Conceptual and methodological issues in the study of innovation adoption behavior*. Tilburg: Tilburg University Press.

- Nagelkerke, A.G. & Nijs, W.F. de (1998a zie opmerking pagina 1). Labour relations research; changing perspectives. In: Evers, G., Hees, B. van & Schippers, J. (red.). *Work, Organisation and Labour in Dutch Society*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Nagelkerke, A.G. & Nijs, W.F. de (2001). *Regels rond arbeid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Neumann, J. (1989). Why people don't participate in organizational change. In: Pasmore, W.A. & Woodman, R.W. (Eds.). *Research in organization change and development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. In: *Journal of applied psychology*. Vol. 93 (2), p. 392-423.
- Norušis, M.J. (2009). *PASW® Statistics 18 Statistical Procedures Companion*. Upper Saddle river: Prentice Hall Inc.
- Obradovic, J. (1975). 'Workers' participation: who participates?. In: *Industrial Relations*, Vol 14/1: p. 32-44.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. In: *Journal of Applied Psychology*., 71, p. 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. In: *Journal of Management*., 20, p. 465-478.
- Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? In: *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 47, p. 173-188.
- Pasmore, W.A. & Fagans, M.R. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. In: *Journal of Management*., Vol. 18, No. 2, 375-397.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving long term Viability*. Oxford: University Press.
- Pennel, G.E. (1996). Integrating complexity into the study of life events: Comment on Suedfeld and Bluck (1993). In: *Journal of Personality and Social Psychology*., Vol. 71, p. 777-780.
- Peper, B. (1969). Democratie in dienstverband. Over de noodzaak tot democratisering van het arbeidsbestel. In: Leune, H., Peper, B. & Ruiter, P. de (red.). *Mooi rood is niet lelijk*. Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam.
- Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and Persuasion; Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer Verlag.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. In: *Journal of Management*., Vol. 26, no. 3, 513-563.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and

- Recommended Remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, p. 879-903.
- Poiesz, Th. B.C. (1993). Theoretische en methodologische aspecten van het Triade-model. In: Bronner, A.E., Ester, P., Leeftang, P.S.H., Olivier, A.J., Van Raaij, W.F. en Wierenga, B. (Eds.). *Jaarboek Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*. p. 9-32.
- Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc B.V.
- Poutsma, E., Nijs, W. de (1998). Aandelenparticipatie en winstdeling in Europa. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 1998-14, nr. 2, p. 154-167.
- Poutsma, E., Mol, R. & Beusekom, M. van (1998). Financiële werknemersparticipatie. Trends en cijfers in Nederland. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 1998-14, nr. 2, p. 186-199.
- Ramsay, H., Parry, S., Patton, A. & Hyman, J. (1998). *The big sell: employee participation and gender in retail*. Paper for 4th World Congress of Sociology, 26 July – 1 August.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, knowledge, signals, sign, and other distinctions in human performance models. In: *ISSS transactions on systems, man and cybernetics*, Vol. 3, p. 257-266.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial succes: a general model and an overview of findings. In: *International review of industrial and organizational psychology*. 15, p. 101-141.
- Riggs, M.L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. In: *Educational and Psychological Measurement*, 54, 793-802.
- Roberts, B. W. & DelVecchio, W.F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age. In: *Psychological bulletin*. 126: 3-25.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15, p. 245-259.
- Roca, S. & Retour, D. (1981). Participation in enterprise management: a muddled concept. In: *Economic and Industrial Democracy*, vol. 1, no. 1, 1-26.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. In: *Academy of Management Review*, 23, p. 393-404.
- Ruyseveldt, J. van (1992). *Arbeidsverhoudingen in Europa*. Heerlen: Open Universiteit.
- Sabel, C.F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. In: *Human relations*, 46, p. 1133-1170.
- Sagie, A. & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. In: *Human Relations*, Vol. 56, no. 4, 453-473.

- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and Empowerment in Organizations. Modeling, Effectiveness, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Schein, E.H. (1985). *The Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2005). Reflexiviteit van teams: ontwikkeling van een instrument. In: *Gedrag en organisatie.*, 18, nr. 2., p. 83-102.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 86 years of research findings. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 124, Nr. 2, p. 262-274.
- Schnake, M.E. & Dumler, M.P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology.*, Vol. 76. No. 3, p. 283-301.
- Schriesheim, C. & Tsui, A.S. (1980). *Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions*. Paper presented at the Western Academy of Management Meeting, Phoenix, AZ.
- SER (2008). *Advies Evenwichtig Ondernemingsbestuur*. Den Haag: SER.
- Slomp, J. (1994). Arbeidsverhoudingen in internationaal perspectief. In: Van Dijk, J.J. & Heres, E. *Werken aan Europa*. Kampen: Uitgeverij Kok.
- Snijders, T.A.B. & Bosker, R.J. (1999). *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage.
- Snijders, T.A.B. (2005). Power and sample size in multilevel linear models. In: Everitt, B.S. & Howell, D.C. (Eds.), *Encyclopedia of statistics in behavioral science*. Vol. 3, p. 1570-1573. Chichester: Wiley.
- Sorge, A., Hartmann, G., Warner, M. & Nicolas, I.J. (1983). *Microelectronics and Manpower in Manufacturing Applications of Computer Numerical Control in Great Britain and West Germany*. Farnborough: Gower Press.
- Steers, R.M. & Spencer, D.G. (1977). The rol of achievement motivation in job design. In: *Journal of Applied Psychology*. 62, p. 472-479.
- Strauss, G. (2004). An Overview. In: Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (2004). *Organizational participation: Myth and reality*. New York: Oxford University Press.
- Strauss, G. (2004-b). Participation Works – If Conditions are Appropriate. In: Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (2004). *Organizational participation: Myth and reality*. New York: Oxford University Press.
- Suedfeld, P. & Bluck, S. (1996). Cognitive concomitants of life events – finding a balance between generalizability and contextualization: reply to Pennel (1996). In: *Journal of Personality and Social Psychology.*, Vol. 71, No. 4, p. 781-784.
- Summers, J. & Hyman, J. (2005). *Employee participation and company performance: a review of the literature*. Aberdeen: Joseph Rowntree Foundation.
- Swanborn, P.G. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?*. Amsterdam, Meppel: Boom.

- Taylor, R.G. (1989). The role of trust in labor-management relations. In: *Organization Development Journal*, 7, p. 85-89.
- Termeulen, J. & Goodijk, R. (2007). *Participatie en de verbinding met medezeggenschap bij Albert Heijn: een onderzoek naar de huidige stand van zaken*. Groningen: GITP International/Rijksuniversiteit Groningen.
- Thoms, P., Moore, K. S. & Scott, K. S. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. In: *Journal of Organizational Behavior*, 17, 349-362.
- Tubbs, M.E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. In: *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), p. 474-483.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., Eastman, L.J. (1999). The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness. A second-order latent variable approach. In: *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 3., September 1999, p. 300-339.
- Van Dyne, L. & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: evidence of construct and predictive validity. In: *Academy of Management Journal*, Vol 41, p. 108-119.
- Vaidya, J. G., Gray, E.K., Haig, J. & Watson, D. (2002). On the temporal stability of personality: Evidence for differential stability and the role of life experiences. In: *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 83(6): 1469-1484.
- Vanek, J. (Ed.) (1975). *Self-management. Economic Liberation of Man*. London: Tavistock.
- Vellinga, P. (2004). Waarom zijn er wolken? In: Procee, H., Meijer, H., Timmerman, P. & Tuinsma, R. (2004). *Bij die wereld wil ik horen! Zesendertig columns & drie essays over de vorming tot academicus*. Amsterdam: Boom.
- Vermeulen, P. (2004). *Professionele participatie*. Den Haag: SDU Uitgevers B.V.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T. & Somech, A. (2007). Group-level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. In: *Educational Administration Quarterly*, Vol. 43, No. 4, p. 462-493.
- Vos, P. & Buitelaar, W. (1996). *Arbeidsorganisatie en Arbeidsverhoudingen in Beweging*. Amsterdam: Welboom.
- Vries, G. de (2009). *The influence of perceived pseudo voice and conflict on the effects of participation in decision making*. Leiden university: afstudeerscriptie.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1978). On the validity of the Vroom/Yetton model. In: *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 151-162.
- Wagner, J.A. III. & Gooding, R. (1987). Effects of societal trends on participation research. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol 32. no. 2, p. 241-262.
- Webster, J. (2001). New ways of working for women: the gender dimensions of direct participation. In: Markey, R., Gollan, P., Hodgkinson, A., Chouraqi,

- A. & Veersma, U. (2001) *Models of employee participation in a changing global environment*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Wechsler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*. Baltimore: Williams.
- Whitener, E.M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. In: *Journal of Management.*, 27, p. 515-535.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. In: *Journal of Management.*, 17, p. 601-617.
- Wilpert, B. (1998). A View from Psychology. In: Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. New York: Oxford University Press.
- Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work; Bridging individual and organisational learning*. Enschede: Twente University Press.
- Yanchar, S.C. (2006). On the possibility of contextual-quantitative inquiry. In: *New Ideas in Psychology.*, 24, p. 212-228.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, London: Sage Publications
- Yperen, N.W. van, Berg, A.E. van den & Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. In: *Journal of Occupational Psychology.*, 72, p. 377-392.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zonneveld, T. (2002). Het woord bij de daad voegen: communicatie en betrokkenheid bij veranderingsprocessen. In: Allertz, W.A. & Vermeulen, P.B.E. (2002). *Medezeggenschap: de WOR voorbij*. Den Haag: SDU Uitgevers B.V.

Samenvatting

Inleiding

In Nederlandse arbeidsorganisaties (en daarbuiten) worden veel vormen van overleg ingezet, onder meer om communicatie te bevorderen, draagvlak te creëren voor verandering en de kwaliteit van besluiten te verbeteren. Overlegvormen (meer algemeen: vormen van participatie) blijken in veel gevallen een positief effect te hebben. Ze dragen bij aan een betere en effectievere besluitvorming, commitment, communicatie en samenwerking, motivatie en jobsatisfactie, economische prestaties, het terugdringen van verzuim, het vergroten van het leervermogen van de organisatie en het verbeteren van de relatie werkgever-werknemer in het algemeen. Regelmatig worden echter geen positieve of zelfs negatieve effecten gevonden. Onduidelijk is hoe dat komt.

Een goede vergelijking tussen onderzoeken is problematisch, vanwege het gebruik van zeer uiteenlopende meetmethoden, verschillende definities en beoordelingscriteria. Belangrijke beïnvloedende factoren worden regelmatig niet meegenomen. Het onderzoeksveld is in dat opzicht zeer versnipperd. Bovendien wordt in het onderzoek weinig aandacht besteed aan het individuele gedrag van medewerkers binnen deze vormen van overleg. Te weinig wordt onderkend dat het instellen van een vorm van overleg, niet automatisch leidt tot gedragsverandering. Overlegvormen stellen mensen slechts in de gelegenheid te participeren. Of ze dat werkelijk gaan doen hangt waarschijnlijk van veel meer factoren af.

Meer algemeen wordt in theorievorming, onderzoek en praktijk (te) weinig aandacht besteed aan de vraag hoe de invoering van participatievormen kan leiden tot gedragsverandering en uiteindelijk tot gewenste effecten. Voor zover onderzoek is gedaan naar individueel participatief gedrag is dat vooral Amerikaans onderzoek naar vrijwillige gedragingen, zoals het nemen van initiatief en het leveren van extra inspanningen om de eigen taken te vervullen (zogenaamde Organizational Citizenship Behaviors of OCB's). Deze onderzoeken zijn niet een op een te vertalen naar de Nederlandse setting, waar andere arbeidsverhoudingen en wetgeving gelden. Bovendien geven ze naar hun aard geen antwoord op de vraag waarom mensen al dan niet actief meedoen aan georganiseerde vormen van overleg.

In dit onderzoek is geprobeerd het inzicht in factoren die van invloed zijn op individueel participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie te vergroten. Daartoe is een theoretisch model ontwikkeld dat aangeeft welke

mechanismen ten grondslag liggen aan dat gedrag, wat de invloed daarop is van verschillende specifieke factoren op verschillende niveaus (maatschappij, organisatie, vorm/groep en individu) en wat de effecten zijn van actieve deelname aan het overleg. Modelontwikkeling stond in dit onderzoek centraal. Het empirische deel heeft zich gericht op de belangrijkste elementen van het model.

Participatie en participatief gedrag

Hoofdstuk 2 beschrijft de grote variatie in definities, vormen en indelingen van vormen van participatie en participatief gedrag. Tussen en binnen vormen zijn er grote verschillen in bijvoorbeeld doel, inhoud van hetgeen besproken wordt, frequentie, intensiteit (of de mate waarin medewerkers invloed kunnen uitoefenen) en de besluitvormingsfase waarop de vorm betrekking heeft. Veel gebruikte indelingen als het onderscheid tussen directe en indirecte participatie en het onderscheid tussen formele en informele participatie worden besproken. Met name het laatste onderscheid is in de praktijk vaak onduidelijk. Het onderscheid tussen directe participatie en indirecte participatie (waarbij medewerkers invloed uitoefenen via vertegenwoordigers) geeft duidelijker aan waarin vormen van elkaar verschillen. Een verder onderscheid kan gemaakt worden ten aanzien van het niveau waarop vormen worden ingezet (individu, groep en organisatie).

Het onderzoek richt zich op individueel participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie (direct en indirect). In tegenstelling tot spontane vormen van overleg, worden medewerkers in georganiseerde vormen op basis van een (expliciet) gemaakte afspraak en/of op basis van een wettelijk voorschrift, in de gelegenheid gesteld invloed uit te oefenen op besluiten ten aanzien van hun werk, hun werkcontext en/of de organisatie als geheel. Overlegvormen zijn daarbinnen de meest voorkomende groep en kenmerken zich door de mogelijkheid om over besluiten een gesprek te voeren.

Participatie is in het onderzoek in algemene zin gedefinieerd als het proces waarbij medewerkers gericht invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie. Deze brede definitie laat open met welk belang medewerkers invloed uitoefenen. Opengelaten wordt ook om welke besluiten het precies gaat. Deze kunnen gaan over de uitoefening van de eigen taken tot en met de strategische ontwikkeling van de organisatie als geheel. Het proces van beïnvloeding staat centraal.

Participatief gedrag wordt in lijn met de definitie van participatie, omschreven als individueel gedrag waarmee medewerkers gericht invloed uitoefenen op besluiten in de organisatie. Wat het effect van deze beïnvloeding is, hangt waarschijnlijk van meer invloeden af. Zelfs wanneer er geen (zichtbaar) resultaat is, is er nog steeds sprake van uitgeoefende invloed met als doel besluiten te veranderen en van participatief gedrag. In het empirische deel van het onderzoek zijn daarbij vier

concrete gedragingen onderzocht: het voorbereiden op een overleg, het geven van een mening, het stellen van vragen en het vragen van een mening van een ander.

Beïnvloedende factoren: stand van zaken literatuur

In hoofdstuk 3 wordt een overzicht gegeven van factoren die in de literatuur expliciet in relatie zijn gebracht met participatie. Daarbij is een onderscheid gemaakt in vier niveaus van beïnvloedende factoren: de maatschappelijke context, de organisatie, vorm- en groepsgebonden factoren en individuele factoren. Als de belangrijkste onderzoeksresultaten op een rij worden gezet, ontstaat het beeld van een gelaagdheid in de invloed van factoren.

Maatschappelijke factoren beïnvloeden de mate waarin vormen worden ingezet en de keuze van specifieke vormen. Dat geldt met name voor wetgeving en ontwikkelingen als internationalisering en digitalisering. De mate waarin vormen worden ingezet is verder afhankelijk van de economische conjunctuur. Deze lijkt invloed te hebben op de organisatiebereidheid om vormen in te zetten, evenals de ruimte de medewerkers voelen om actief deel te nemen aan het overleg. Cultuur en (nationale) arbeidsverhoudingen lijken vooral invloed te hebben op de waarde die binnen organisaties wordt toegekend aan participatie (en indirect mogelijk op de stijl van leidinggeven en groepsnormen). De maatschappelijke context lijkt weinig directe invloed te hebben op individuele deelname binnen vormen van overleg.

Ook voor factoren op het niveau van de organisatie geldt dat ze niet zozeer individueel gedrag beïnvloeden, als wel andere factoren op met name vorm- en groepsniveau. Zo oefent (duidelijkheid over) de interne structuur direct invloed uit op vormkenmerken als doel, inhoud, intensiteit en moment van betrokkenheid. Verder kan de waarde die op centraal niveau wordt toegekend aan participatie doorwerken in bijvoorbeeld de stijl van leidinggeven. Specifieke organisatiekenmerken (zoals de interne structuur en de ondersteuning door HR-instrumenten) lijken verder vooral te bepalen in hoeverre participatief gedrag onderdeel is van het 'normale functioneren'.

Participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie lijkt echter vooral beïnvloed te worden door de relatie tussen het individu en diens leidinggevende en collega's, de directe werkomgeving, specifieke vorm- en groepsgebonden kenmerken (en groepsnormen) en door specifieke individugebonden kenmerken. Onder de laatste groep vallen onder meer specifieke taakkenmerken, motivatie om invloed uit te oefenen, eerdere ervaringen, betrokkenheid bij de groep en de organisatie als geheel, persoonlijkheid en intelligentie, kennis en vaardigheden.

De verwachting dat deze groeps- en individugebonden factoren de actieve deelname aan georganiseerde vormen van participatie beïnvloeden, is echter slechts ten dele gebaseerd op inzichten uit onderzoeken die dat gedrag als onderwerp van

studie hebben. Participatief gedrag binnen georganiseerde vormen van participatie is nauwelijks onderzocht. Bovendien maakt het literatuuronderzoek niet duidelijk wat de invloed van deze factoren is op onderliggende mechanismen van gedrag. Theorievorming is nodig om meer gericht onderzoek te doen naar de vraag hoe dat gedrag tot stand komt en wat daarop de invloed kan zijn van de beschreven factoren.

Theorievorming

Hoofdstuk 4 en 5 beschrijven de ontwikkeling van een theoretisch model van participatief gedrag. Het model dient een zo'n compleet mogelijke verklaring van individueel participatief gedrag te kunnen geven en tegelijkertijd zo simpel mogelijk zijn, zodat inzichtelijk wordt wat de belangrijkste onderliggende mechanismen zijn van participatief gedrag en de factoren die daarop invloed uitoefenen. Die factoren waarvan op basis van het literatuuronderzoek verwacht wordt dat deze direct invloed uitoefenen op participatief gedrag, maken onderdeel uit van het model.

Verschillende gedragsmodellen worden in hoofdstuk 4 besproken, waaronder verschillende motivatietheorieën als die van McClelland en Locke en Latham, verwachtingstheorieën zoals die van Vroom, de sociale leertheorie van Bandura en het meer algemene gedragsmodel van Ajzen en Fishbein. Een model dat daar min of meer op voortbouwt is gekozen als basis voor het theoretisch model: het Triade-model van Poiesz (1999).

Basis van het model is de veronderstelling dat het plaatsvinden van gedrag X wordt bepaald door een combinatie van drie factoren tegelijkertijd:

1. Motivatie (M): de mate waarin een persoon een doel wenst te bereiken of interesse heeft in het vertonen van gedrag X
2. Capaciteit (C): de mate waarin de persoon zelf over de eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om gedrag X uit te voeren
3. Gelegenheid (G): de mate waarin buiten de persoon gelegen omstandigheden bevorderend of remmend inwerken op gedrag X

De combinatie van deze factoren bepaalt de waarschijnlijkheid dat gedrag X plaatsvindt. Daarbij wordt een nader onderscheid gemaakt in factoren die in de persoon zelf besloten liggen of bepaald worden (intrinsieke factoren) en factoren die van buiten de persoon komen en op de persoon invloed uitoefenen (extrinsieke factoren).

In vergelijking met andere modellen onderscheidt het Triade-model zich in een aantal opzichten positief. Allereerst door de relatieve eenvoud: een beperkt aantal onderliggende mechanismen van gedrag worden beschreven, die gezamenlijk en exclusief gedrag tot stand brengen. Terwijl andere modellen de dynamiek in

gedrag bovendien proberen te reduceren tot enkele wetmatigheden, probeert het Triade-model deze dynamiek te verklaren, onder meer door het beschrijven van effecten in de tijd. Het model geeft aan dat verschillende factoren invloed kunnen uitoefenen op gedrag, waarbij factoren op verschillende niveaus worden betrokken. Verder geeft het aan wat de invloed is van deze factoren op de onderliggende mechanismen van gedrag. Het model integreert bovendien de elementen uit andere theorieën die afzonderlijk de meeste empirische steun krijgen, tot een logisch geheel.

In de uitwerking van het theoretisch model zijn de verschillende factoren die mogelijk invloed uitoefenen op participatief gedrag, ondergebracht bij de verschillende onderdelen van het Triade-model (zie figuur 3). Het literatuuronderzoek maakt aannemelijk dat het met name factoren op groepsniveau en individueel niveau zijn die invloed uitoefenen participatief gedrag (de discrete context). Alleen deze factoren zijn expliciet opgenomen in het model. De maatschappelijke en organisatorische context wordt in het model wel genoemd, maar hebben geen directe invloed op gedrag. In hoeverre groeps en individugebonden factoren samenhangen is in het model niet aangegeven. Wel aangegeven zijn de mogelijke effecten van individueel participatief gedrag voor individu en organisatie.

Opzet empirisch onderzoek

Hoofdstuk 6 beschrijft de opzet van het empirische onderzoek. Het empirisch onderzoek is te zien als een eerste toetsing van het model, waarbij onderzocht wordt in hoeverre de generieke Triade-factoren gezamenlijk een goede verklaring kunnen geven van participatief gedrag. Verder is onderzocht wat daarop de invloed is van specifieke groeps- en individugebonden factoren en wat het effect is van participatief gedrag voor individu en organisatie. Het onderzoek beperkt zich tot het onderzoeken van de geïsoleerde invloed van deze factoren (fixed-effects). Niet onderzocht is in hoeverre de factoren onderling samenhangen.

Casestudies zijn opgezet om participatief gedrag in zijn natuurlijke context te bestuderen. Aan het onderzoek hebben twee organisaties meegewerkt: de Osira-Groep, een zorgorganisatie in Amsterdam en de ondersteunende diensten van de Universiteit van Tilburg (Tilburg University). Daarnaast hebben aan een pilot leden van 12 ondernemingsraden meegewerkt van verschillende organisaties. De pilot heeft niet tot fundamentele wijzigingen in de onderzoeksopzet geleid en de resultaten zijn dan ook meegenomen in de totale analyse.

De onderzoeksopzet was in alle gevallen hetzelfde. Centraal stond één overleg van de betreffende overleggroep. Direct (maximaal een week) voorafgaand aan een overleg van de betreffende participatievorm, kregen medewerkers een internetvragenlijst voorgelegd. Onderdeel van die vragenlijst is de meting van de generieke

waarden op de Triade-factoren in relatie tot concreet participatief gedrag in het overleg. Omdat de metingen accurater (en herkenbaarder) worden wanneer het doel van het gedrag concreet is aangegeven, zijn de vragen gekoppeld aan concrete gedragingen gericht op een specifiek onderwerp dat aan bod zou komen in het overleg. Een voorbeeld van een Motivatiestelling is: 'Tijdens het komende werk-overleg wil ik over de vakantieroosters graag mijn mening geven'.

In totaal zijn steeds drie onderwerpen aan bod gekomen en is een generieke inschatting gevraagd van de Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om ten aanzien van de drie onderwerpen een van de volgende vier gedragingen te vertonen tijdens het overleg: het voorbereiden op het overleg, het geven van een mening, het stellen van vragen en het vragen van een mening van een ander. Respondenten is steeds gevraagd aan te geven in welke mate men het eens of oneens was met de stelling (op een 5-punts Likertschaal). De vragenlijst bestond verder uit een aantal vragen met betrekking tot de persoonlijke situatie en de werksituatie, feitelijke vragen over het overleg en specifieke vormkenmerken. Ook verwachte uitkomsten zijn gemeten.

Na afloop van het overleg kregen de medewerkers een tweede internetvragenlijst, waarin gevraagd werd in hoeverre ze daadwerkelijk participatief gedrag vertoond hebben en wat het effect daarvan was. Verder werden specifieke groeps- en individugebonden factoren gemeten. Een tweede bron van informatie vormden leidinggevenden van de overleggroepen. Leidinggevenden kregen tegelijkertijd een vragenlijst voorgelegd, waarbij gevraagd is in welke mate medewerkers de vier beschreven gedragingen daadwerkelijk vertoond hebben en wat het effect hiervan was. Verder kregen ook zij een vragenlijst voorgelegd met betrekking tot de beïnvloedende factoren en de mogelijke uitkomsten van het vertoonde gedrag. Daarnaast zijn gegevens over teambeoordelingen, tevredenheid en verzuimcijfers opgevraagd. Deze bleken echter niet in voldoende mate op het niveau van de overleggroep voorhanden te zijn.

De onderzoeksoptzet combineert daarmee de fenomenologische generieke benadering van het Triade-model met de meer gebruikelijke benadering van de empirisch-analytische (nomologische) methode. De generieke meting richt zich op de totale situatie, waarbij aan mensen gevraagd wordt een totaalinschatting te maken van hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid om iets te doen. De specifieke meting geeft inzicht in de invloed van specifieke variabelen. Op deze manier ontstaat de mogelijkheid om 'zowel het bos als de bomen te zien'. Het onderzoek is uitgevoerd in de natuurlijke context van participatief gedrag, zodat de invloed van contextspecifieke variabelen kon worden bepaald. Bovendien is uitgegaan van het criterium van compatibiliteit waarbij Motivatie, Capaciteit, Gelegenheid en participatief gedrag zoveel mogelijk gaan over dezelfde actie, doel, context en tijd.

Resultaten

In hoofdstuk 7 zijn de resultaten beschreven van het onderzoek, die in hoofdstuk 8 worden samengevat en besproken.

In totaal is aan 701 mensen (verdeeld over 69 overleggroepen) gevraagd beide vragenlijsten in te vullen. 341 respondenten hebben één of beide vragenlijsten ingevuld (respons 49%), van wie er 285 'gewoon' overlegdeelnemer waren en 43 voorzitter van het overleg. De 69 groepen zijn verdeeld over vier overlegtypen: 18 medezeggenschapsorganen, 12 overleggroepen van leidinggevendenden, 36 werkoverleggen en 3 grote teamoverleggen. De respons is over het algemeen goed te noemen. Qua representativiteit wijken de groepen respondenten nauwelijks af van de populaties van de deelnemende organisaties (de OsiraGroep, de diensten van de UvT en ondernemingsraden in Nederland).

Opvallend is dat vrijwel evenveel mensen hoog als laag scoren op de vraag in hoeverre ze participatief gedrag vertonen. Het gemiddelde is 3,35 (op een schaal van 1 (Nee!) tot 5 (Ja!)). De scores zijn vrijwel normaal verdeeld (er is geen significant verschil tussen de oordelen van werknemers en leidinggevendenden). Het vragen van een mening scoort het laagst gevolgd door het stellen van een vraag en het voorbereiden op het overleg. Het geven van een mening scoort het hoogst. Tussen de organisaties en overlegtypen bestaan slechts minimale verschillen.

Gebleken is dat participatief gedrag op individueel niveau samenhangt met de ervaren invloed op beslissingen en verschillende intrinsieke en extrinsieke voordelen, zoals een ervaren bijdrage aan de eigen ontwikkeling en doorgroei-mogelijkheden, een toename van het zelfvertrouwen en/of het interessanter maken van het werk en waardering door anderen. Medewerkers die actief meedoen aan het overleg door bijvoorbeeld het geven van hun mening of het stellen van vragen, ervaren een grotere invloed op beslissingen en zijn positiever over zichzelf en de mogelijkheden binnen de organisatie. Op organisatieniveau hangt participatief gedrag samen met teamprestaties (zij het in beperkte mate) en betrokkenheid bij de overleggroep. Het onderzoek geeft aan dat het ervaren van daadwerkelijke invloed waarschijnlijk nodig is om andere positieve effecten te verkrijgen.

De inschatting die deelnemers voorafgaand aan het overleg maken van hun Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid blijkt relatief sterk samen te hangen met feitelijk vertoond gedrag tijdens het overleg in vergelijking met onderzoek naar andere theorieën van gedrag. Uit de multiële regressie-analyse blijkt Motivatie de belangrijkste voorspeller te zijn. Een factoranalyse geeft overigens aan dat de factoren niet geheel onafhankelijk van elkaar zijn. Waarschijnlijk is er sprake van zogenaamde balanseffecten: wanneer deelnemers het gevoel hebben betrokken

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

te worden bij besluiten, zijn ze meer gemotiveerd en hebben ze ook meer vertrouwen in het eigen kunnen om invloed uit te oefenen tijdens het overleg.

Verschillende specifieke groeps- en individugebonden factoren zijn onderzocht in de mate waarin ze effect hebben op Motivatie. Allereerst lijkt er sprake van een feedbackmechanisme: participatief gedrag leidt tot positieve effecten, die op hun beurt van invloed zijn op verwachte uitkomsten en daarmee op de Motivatie om actief deel te nemen aan het overleg. Verder blijkt de Motivatie hoger, wanneer deelnemers waarde toekennen aan het uitoefenen van invloed en de overleggroep zien als belangrijke plek om dat te doen. De groepsnorm (de mate waarin volgens de deelnemers actieve deelname binnen de groep gebruikelijk is) hangt het meest sterk samen met Motivatie en participatief gedrag.

Een aantal kenmerken blijken in tegenstelling tot de verwachting niet of nauwelijks samen te hangen met participatief gedrag: algemene ondersteuning vanuit de organisatie, verschillende taakkenmerken (zoals autonomie, en feedback uit het werk) en vertrouwen en wantrouwen. Mogelijk komt dit omdat binnen georganiseerde overlegvormen gelegenheid om te participeren een gegeven is. Bovendien is mogelijk aan een ondergrens van vertrouwen voldaan, omdat in de meeste groepen de deelnemers invloed ervaren op beslissingen.

Voor wat betreft Capaciteit blijkt vooral dat verschillende persoonlijkheidsdimensies hiermee samenhangen. Medewerkers die een hoog vertrouwen hebben in het eigen kunnen (self-efficacy) en zich makkelijk kunnen uiten (core self evaluation en extraversie) scoren hoog op Capaciteit en nemen actiever deel aan het overleg. Opleidingsniveau is in het onderzoek gebruikt als vervangende variabele voor intelligentie, kennis en vaardigheden. Het onderzoek maakt niet duidelijk in hoeverre deze constructen van invloed zijn op de deelname aan het overleg. Verder is een positieve samenhang gevonden met de ervaren steun van collega's en leidinggevend, in tegenstelling tot de algemene steun uit de organisatie. Concrete steun van collega's en leidinggevend blijkt zoals verwacht belangrijker te zijn voor het individu dan (de meer abstracte) ondersteuning uit de organisatie als geheel.

Verder is onderzocht welke specifieke factoren samenhangen met Gelegenheid. Naarmate de groep groter wordt ervaren deelnemers minder gelegenheid om te participeren, al is het verband zwak. Opvallend is vooral dat er grote verschillen zijn binnen de overleggroepen ten aanzien van het doel van het overleg. Onduidelijkheid over het doel zorgt ervoor dat medewerkers minder gelegenheid ervaren om te participeren. Bovendien is gebleken dat medewerkers alleen actief deelnemen als ze ervaren dat het overleg tot doel heeft medewerkers invloed te laten uitoefenen op beslissingen. Het verbeteren van communicatie en het werken aan draagvlak blijken geen doelen te zijn die medewerkers stimuleren tot actieve deelname aan het overleg.

Medewerkers blijken verder in bijna de helft van de groepen maximaal van elkaar te verschillen ten aanzien van wat feitelijk wordt besproken en het moment van betrokkenheid. Onduidelijkheid hierover heeft een negatief effect op de actieve deelname aan het overleg.

Ten slotte blijkt participatief leiderschap samen te hangen met Gelegenheid, maar ook met Motivatie en Capaciteit. Mogelijk is ook hier sprake van een balanseffect: participatief leiderschap zorgt ervoor dat mensen meer gelegenheid ervaren om actief deel te nemen, wat op termijn kan leiden tot een hogere Motivatie en een hoger vertrouwen in het eigen kunnen (Capaciteit).

Conclusies en aanbevelingen

Voor het eerst is onderzoek gedaan naar individueel participatief gedrag binnen vormen van overleg en duidelijk is geworden dat in onderzoek en praktijk hieraan tot nu toe veel te weinig aandacht is besteed. Alleen wanneer medewerkers actief deelnemen aan het overleg, ervaren ze een grotere invloed op beslissingen en zijn positiever over zichzelf en de organisatie. Er is bovendien sprake van betere teamprestaties (zij het beperkt) en een hogere betrokkenheid bij de overleggroep.

Het instellen van overlegvormen is hiervoor niet voldoende. Pas wanneer het invoeren van overlegvormen leidt tot gedragsverandering, treden de positieve effecten op. Daarmee wordt de beginstelling bevestigd dat binnen overlegvormen veel meer aandacht besteed moet worden aan individueel gedrag van medewerkers. Participatief gedrag blijkt de 'missing link' te zijn tussen het instellen van overlegvormen en het bereiken van positieve effecten. Overigens blijkt dat het effect sterker is, wanneer ook daadwerkelijk sprake is van invloed op beslissingen.

Het onderzoek heeft verder duidelijk gemaakt welke factoren vooral invloed uitoefenen op de totstandkoming van participatief gedrag. Allereerst is gebleken dat de generieke Triade-benadering ondersteund wordt. Medewerkers die voorafgaand aan het overleg aangeven over een hoge Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid te beschikken, vertonen tijdens het overleg meer participatief gedrag. Ze bereiden zich vaker voor, geven vaker hun eigen mening, stellen meer vragen en vragen ook anderen vaker om hun mening. De Triade-factoren blijken daarbij beïnvloed te worden door verschillende specifieke groeps- en individugebonden factoren.

Het organiseren van overleg zorgt ervoor dat ook mensen die minder snel spontaan participatief gedrag vertonen, makkelijker gestimuleerd kunnen worden om een bijdrage te leveren. Daarin onderscheiden georganiseerde participatievormen zich van vrijwillige participatieve gedragingen (OCB's). Het

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

onderzoek maakt duidelijk dat verschillende factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van vrijwillig gedrag, veel minder een rol spelen bij de actieve deelname van medewerkers binnen georganiseerde overlegvormen (zoals verschillende taakkenmerken en de ervaren ondersteuning vanuit de organisatie). Bij georganiseerde overlegvormen is participatie onderdeel van de formele organisatie, terwijl OCB's plaatsvinden 'naast' hetgene dat formeel wordt verwacht.

De combinatie van de generieke Triade-meting en de meting van specifieke factoren die daarop invloed uitoefenen heeft het inzicht in de werking van het overleg vergroot. Hoofdstuk 9 beschrijft een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

- > Het theoretisch model zou verder ontwikkeld moeten worden, waarbij met name aandacht wordt besteed aan de wijze waarop factoren elkaar onderling beïnvloeden. Dit onderzoek geeft aan dat dan in ieder geval groepen zouden moeten worden betrokken die verschillen in groepsomvang, specifieke vormkenmerken en groepsnormen.
- > De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek zouden kunnen worden aangevuld met meer kwalitatieve data zodat meer inzicht verkregen wordt in bijvoorbeeld groepsdynamische processen en verwachtingen van collega's en leidinggevend. Dat zou kunnen door interviews te houden met respondenten, waarvan ook kwantitatieve gegevens bekend zijn (een quasi-experimenteel ontwerp, waarbij rondom één overleg verschillende metingen plaatsvinden).
- > Een dergelijk ontwerp kan bovendien het inzicht vergroten in de dynamiek van factoren in de tijd, inclusief balanseffecten: de wijze waarop Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid elkaar in de tijd beïnvloeden.
- > Verder onderzoek is wenselijk naar enkele specifieke factoren zoals de invloed van intelligentie, kennis en vaardigheden.
- > Meer onderzoek naar het Triade-model in andere settings (andere typen gedragingen, organisaties en culturen) is wenselijk, nu blijkt dat het model in vergelijking met andere gedragsmodellen een belangrijke bijdrage kan leveren aan het inzicht in gedrag.

Het onderzoek heeft ook diverse aanbevelingen opgeleverd voor de praktijk van het overleg:

- > Allereerst is aangegeven dat het zinvol is verder te gaan met het organiseren van overleg. Mits rekening wordt gehouden met de uitkomsten van dit onderzoek kan het leiden tot allerlei positieve effecten voor individu en organisatie. Overlegvormen bieden bovendien de mogelijkheid om mensen actief te betrekken die dat anders niet snel zouden doen.
- > Instellen van overleg is niet voldoende om tot positieve effecten te komen. Bij het ontwikkelen van het overleg is het van belang dat actieve deelname wordt gestimuleerd door aandacht te besteden aan de individuele Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid.

- > Het is belangrijk dat beter wordt afgestemd wat het doel is van het overleg en wat wanneer besproken dient te worden. Onduidelijkheid hierover heeft een negatief effect op actieve deelname. Wanneer medewerkers invloed ervaren op beslissingen nemen ze actiever deel, wat leidt tot meer positieve effecten voor individu en organisatie.
- > In veel groepen geven medewerkers aan geen of weinig gelegenheid of steun te ervaren. Hun deelname kan verder gestimuleerd worden door het vragen om hun mening (wat relatief weinig gebeurt). Het vragen van een mening aan een ander blijkt bovendien relatief veel bij te dragen aan het bereiken van positieve effecten.
- > Onderzoek in de eigen concrete situatie wat werkt en wat niet. Bepaal welke factoren beïnvloed kunnen worden om het functioneren van het overleg te verbeteren.
- > Zorg dat participatie ingebed is in het HR-beleid van de organisatie. Participatie vraagt om individuele ontwikkeling van leidinggevend en medewerkers.

Summary

Consultation that makes a difference! Participatory behaviour within forms of consultation

Introduction

Participation, in many different forms, is used within (and outside) Dutch labour organisations for a variety of purposes, including promoting communication, creating an environment for changes and improving the quality of decisions. In many instances participation has a positive effect. It contributes towards better and more effective decision making, greater commitment, better communication and cooperation, increased motivation and job satisfaction, improved economic performance, reduced absenteeism, increased learning potential within the organisation and a better overall employer-employee relationship. Instances in which the result is not positive or is even negative do, however, occur on a regular basis and for no clear reason.

The use of widely varying measuring methods and different definitions and evaluation criteria makes a reliable comparison of the studies difficult. Major influencing factors are often not taken into consideration. In that respect the research terrain is very fragmented. In addition, the studies pay very little attention to the behaviour of individual employees within the different forms of participation. The fact that for instance introducing a form of consultation does not automatically lead to a change in behaviour is not sufficiently recognised. Consultation, in whatever form, does nothing more than give people the opportunity to participate. Whether or not they actually seize this opportunity probably depends on many other factors.

Generally speaking, when theories are formulated, studies conducted or participation is put into practice (too) little attention is paid to the question of how implementing forms of participation can lead to changes in behaviour and, ultimately, the desired effects. Most of the research that has looked at individual participatory behaviour has been in the context of American studies of voluntary behaviours, such as taking the initiative and the putting in extra effort in order to perform ones tasks (so-called Organizational Citizenship Behaviors or OCBs). These studies cannot be translated directly into the Dutch setting where different labour relationships and legislation are applicable. They also, by their nature, do not answer the question: why do, or don't, people participate actively in organised forms of consultation.

This study endeavours to increase the understanding of factors that influence individual participatory behaviour within organised forms of participation. To this end a theoretical model has been developed that indicates which mechanisms underlie that behaviour, how it is influenced by different specific factors at different levels (society, organisation, form/group and individual) and the effects of active participation on the consultation. This study revolved around model development. The empirical part focused on the most important elements of the model.

Participation and participatory behaviour

Chapter 2 describes the wide variation in definitions, forms of participation and participatory behaviour. Between and within forms there are major differences in, for example, objective, content of what is discussed, frequency, intensity (or the extent of employee influence) and the phase of the decision-making process at which the consultation takes place. Frequently used categorisations such as the distinction between direct and indirect participation and between formal and informal participation are discussed. In practice the distinction between formal and informal participation is often unclear. The distinction between direct participation and indirect participation (when employees exert influence via representatives) shows the differences between the various forms more clearly. A further distinction can be made with regard to the level at which the forms of participation are implemented (individual, group and organisation).

This study focuses on organised forms of (direct and indirect) participation. In contrast to spontaneous forms of participation, employees in organised forms of participation are given the opportunity to influence decisions related to their work, work context and/or the organisation as a whole on the basis of an (explicit) agreement and/or a legal requirement. Within this field consultation forms are the most prevalent group and are characterised by the possibility of discussion regarding decisions.

In the study participation is, in general terms, defined as the process through which employees can exercise specific influence over decisions within the organisation. This broad definition leaves open both the extent of the employees' influence and exactly which decisions are involved. These decisions can relate to aspects varying from the performance of an employees own job to the strategic development of the organisation as a whole. The process of influencing is the core factor.

Participatory behaviour is, in line with the definition of participation, described as individual behaviour through which employees exercise specific influence on decisions within the organisation. What the effect of this influence is probably depends on multiple influences. Even when there is no (visible) result, influence with the aim of changing decisions and participatory behaviour is still deemed to

have taken place. The empirical part of the study looks at four concrete behaviours: preparing for a consultation, stating an opinion, posing questions and asking somebody else for their opinion.

Influencing factors: what the literature tells us

Chapter 3 summarises the factors the literature explicitly links with participation. These factors are separated into four levels: the social context, the organisation, (consultation) form and group-related factors and individual factors. The picture that emerges from the key study results is a stratification in the influence of the factors.

Social context factors influence the degree to which forms of participation are used and the selection of specific forms. This applies primarily for legislation and developments such as internationalisation and digitalisation. The extent to which forms of participation are used also depends on the economic situation. This would appear to influence the organisation's willingness to implement participative programs as well as the scope the employees feel they have when it comes to playing an active participative role. Culture and (national) labour relations appear to have most influence on the value that is placed on participation within an organisation (and possibly indirectly on the management style and group norms). The social context appears to have little direct influence on individual participation within forms of consultation.

Factors at the organisation level also have less influence on individual behaviour than on other factors at a form and group level. Thus, (clarity regarding) the internal structure has a direct influence on the characteristics of the forms of consultation, such as objective, content, intensity and the moment of involvement. The value placed on participation at a central level can also have a knock-on effect, for example on management style. The extent to which participatory behaviour is a component of 'normal functioning' would also appear to be directly linked to specific organisation characteristics (such as the internal structure and the support provided by HR instruments).

It appears that the primary influences on participatory behaviour within organised forms of participation are the relationship between the individual and his or her manager and colleagues, the immediate working environment, specific consultation form and group-related characteristics (and group norms) and specific individual-related characteristics. Individual-related characteristics include more specific task-related characteristics, the motivation to exert influence, previous experiences, involvement with the group and the organisation as a whole, personality and intelligence, knowledge and skills.

The view that these group and individual-related factors influence the active participation in organised forms of participation is, however, only partly based

on insights gained through research regarding this behaviour. Participatory behaviour within organised forms of participation has rarely been investigated. The available literature is also ambiguous regarding how these factors influence underlying behavioural mechanisms. Theory formation is needed to carry out a more targeted study of how this behaviour is generated and how it can be influenced by the factors described.

Theory formation

Chapters 4 and 5 describe the development of a theoretical model of participatory behaviour. The model should be able to provide as complete as possible an explanation of individual participatory behaviour while, at the same time, being as simple as possible so as to make clear which underlying mechanisms of participatory behaviour are the most important and which factors influence this. The factors that, based on a study of the literature, are expected to have a direct influence on participatory behaviour are components of the model.

Different behavioural models, including various motivational theories such as those of McClelland and Locke & Latham, expectation theories such as Vroom's, the social learning theory of Bandura and the more general behaviour model of Ajzen & Fishbein are discussed in Chapter 4. A model that, more or less, an extension of this – the Triade-model of Poiesz (1999) – has been chosen as the basis for the theoretical model.

The basis for the model is the assumption that the occurrence of behaviour X is determined by a simultaneous combination of three factors:

1. Motivation (M): the extent to which a person wants to achieve a goal or is interested in exhibiting behaviour X
2. Capacity (C): the extent to which the person possesses the qualities, skills or instruments needed to carry out behaviour X
3. Opportunity (O): the extent to which the conditions surrounding a person encourage or discourage behaviour X

The probability that behaviour X will occur is determined by the combination of these factors. A further distinction is made between factors that are contained within or are determined by the person (intrinsic factors) and factors that come from outside the person and that influence the person (extrinsic factors).

Compared with other models, the Triade model stands out positively in several ways. First and foremost because of its relative simplicity: it describes a limited number of underlying behavioural mechanisms that together create an exclusive behaviour. While other models also try to reduce the dynamics of behaviour into several patterns, the Triade model tries to explain this dynamic, including by describing the effects in the time. The model indicates that different factors can

influence behaviour and that factors at different levels are involved. It also shows the influence of these factors on the underlying behavioural mechanisms and integrates into a logical whole the components from other theories that independently receive the most empirical support.

In the development of the theoretical model the different factors that could influence participatory behaviour are categorised under the various components of the Triade model (see figure 3). Research of the literature makes it plausible that, in the main, it is the factors at a group and individual level that influence participatory behaviour (the discrete context). Only these factors are included explicitly in the model. The extent to which group and individual factors are related to each other is not indicated in the model. The social and organisational contexts are mentioned in the model, but have no direct influence on behaviour. The possible effects of individual participatory behaviour on the individual and the organisation are indicated.

Structure of the empirical study

Chapter 6 describes the structure of the empirical study. The empirical study can be seen as an initial testing of the model that examined the extent to which the combined generic Triade factors can provide a good explanation of participatory behaviour. The influence of specific group and individual-related factors on this and the effect of participatory behaviour on the individual and the organisation were also investigated. The study was limited to the investigation of the isolated influence of these factors (fixed effects). The extent of the cohesion between the factors was not investigated.

Case studies were set-up to study participatory behaviour in its natural context. Two organisations took part in the investigation: the OsiraGroep (a care organisation in Amsterdam), and the support services of Tilburg University. In addition, 12 Works Councils from different organisations participated in a pilot study. As the pilot did not lead to fundamental changes in the set-up of the study the results are also included in the total analysis.

The investigation was set-up in the same way in every case and was centred on a single consultation of the relevant consultation group. The employees received a list of questions via the internet a maximum of one week before a consultation involving the form of participation concerned. The measurement of the generic values of the Triade factors in relation to concrete participatory behaviour during the consultation was a component of this questionnaire. Because the measurement would be more accurate (and recognisable) if a concrete objective was given for the behaviour, the questions were linked to concrete behaviours aimed at a specific topic that would be handled during the consultation. An example of a

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Motivation position is: 'During the forthcoming meeting I would like to express my opinion regarding the holiday rosters'.

Three topics were offered each time with a request to give, for each of these topics, a generic estimate of the Motivation, Capacity and Opportunity to demonstrate one of the following four behaviours during the consultation: preparation for the consultation, expressing an opinion, asking questions and asking somebody else for their opinion. The respondents were always asked to indicate the extent to which they agreed or disagreed with a statement (on a 5-point Likert scale). The questionnaire also included a number of questions related to the respondent's personal and work situation, factual questions about the consultation and specific consultation form characteristics. Expected outcomes were also measured.

After the consultation the employees received a second internet questionnaire in which they were asked the extent to which they had actually demonstrated participatory behaviour and the effect of this behaviour. Specific group and individual-related factors were also measured. A second information source was formed by the managers of the consultation groups who received, at the same time, a questionnaire asking the extent to which employees had actually demonstrated the described behaviours and to what effect. They also received a questionnaire related to the influencing factors and possible outcomes of the behaviour shown as well as a request for information regarding team assessments, satisfaction and absenteeism figures. Unfortunately insufficient information of this nature is available at the consultation group level.

By being set-up in this manner the study combined the phenomenological generic approach of the Triade model with the more usual approach of the empirical-analytical (nomological) method. The generic measurement focused on the overall situation with people being asked to give an overall estimate of their Motivation, Capacity and Opportunity to do something. The specific measurement provided an insight into the influence of specific variables. This enabled both 'the wood and the trees' to be seen. The study took place in the natural context of participatory behaviour so that the influence of context-specific variables could be determined. In addition, it was based on the criteria of compatibility whereby Motivation, Capacity, Opportunity and participatory behaviour are, as far as possible, related to the same action, goal, context and time.

Results

Chapter 7 describes the results of the study, Chapter 8 summarises and discusses these results.

In total 701 people (in 69 consultation groups) were asked to complete both questionnaires. 341 respondents filled in one or both questionnaires (49%

response), of which 285 were 'ordinary' consultation participants and 43 were consultation group Chairmen. The 69 groups were spread across four consultation types: 18 employee participation bodies, 12 consultation groups of managers, 36 job consultations and 3 large team consultations. In general the response was good. With regard to how representative the study was: the groups of respondents deviated very little from the populations of the participating organisations (the OsiraGroep, the services of Tilberg University and Dutch Works Councils).

It is noteworthy that number of people who gave a high score in response to the question regarding the extent to which they demonstrate participatory behaviour was virtually the same as the number who gave a low score. The average is 3.35 (on a scale of 1 (No!) to 5 (Yes!)). The scores are distributed normally (there is no significant difference between the evaluation of employees and managers). Asking for an opinion scored the lowest followed by asking a question and preparation for the consultation. Offering an opinion scored the highest. There were only minor differences between the organisations and the types of consultation.

It appears there is a link between participatory behaviour at the individual level and the experienced influence on decisions and various intrinsic and extrinsic advantages, such as having experienced a contribution towards the individuals own career development and advancement, increased self confidence and/or making the work more interesting and increasing the individual's value in the eyes of others. Employees who play an active role in the consultation, for example by stating their opinion or asking questions, feel they have had a greater influence on decisions and are more positive about themselves and the possibilities within the organisation. At an organisation level participatory behaviour is coupled to team performance (to a limited degree) and involvement in the consultation group. The study showed that experiencing actual influence is probably necessary in order to achieve other positive effects.

Compared with studies into other behaviour theories, the participants' estimates of their Motivation, Capacity and Opportunity prior to the consultation were far more in-line with their actual behaviour during the consultation. The multiple regression analysis showed that Motivation was the most important predictive. A factor analysis also indicated that the factors are not entirely independent on each other. It is likely there are so-called equilibrium effects: when participants feel involved in decisions they are more motivated and also more confident regarding their own capability to exert influence during the consultation.

The extent to which different specific group and individual-related factors affect Motivation was investigated. First and foremost it appears there is a feedback mechanism: participatory behaviour leads to positive effects which, in their turn, influence the expected outcomes and, thus, the motivation to take an active part

in the consultation. It also appears that Motivation is greater when participants attach value to the exercise of influence and see the consultation group as an important place to do that. The group norm (the extent to which, according to the participants, active participation within the group is customary) has the strongest cohesion with Motivation and participatory behaviour.

It appears that, contrary to expectations, a number of characteristics have little or no connection with participatory behaviour: general support from the organisation, various job characteristics (such as autonomy and feedback from the job) as well as trust and lack of trust. This may be because within organised types of consultation the opportunity to participate is a given. It is also possible a minimum trust level is satisfied because in the majority of groups the participants experience influence over decisions.

As far as Capacity is concerned, the primary conclusion is that it is linked with various personality dimensions. Employees who have a lot of confidence in their own ability (self-efficacy) and find it easy to express themselves (core self evaluation and extraversion) score high for Capacity and take a more active part in the consultation. The study used education level as the substitute variable for intelligence, knowledge and skills. The study did not make it clear the extent to which these constructs influence participation in consultation. A positive link was also found with how much support from colleagues and management had been experienced as opposed to the general support of the organisation. As was expected, the concrete support of colleagues and managers is more important to the individual than (the more abstract) support of the organisation as a whole.

The study also investigated which specific factors are linked with Opportunity. Although the connection is weak, the larger the group the less opportunity participants have to participate. It is especially noticeable that there are enormous differences within the consultation groups in respect of the objective of the consultation. Ambiguity regarding the objective means employees feel they have less opportunity to participate. It also appears that employees only take an active part if they believe that the objective of the consultation is to enable employees to influence decisions. Improving communications and working on platforms do not appear to be objectives that stimulate employees to participate actively in the consultation.

Employees in nearly half the groups could not be more different from each other with regard to what is actually discussed and the moment of involvement. Ambiguity regarding this has a negative effect on active participation in the consultation.

Finally, participatory management appears to be linked not only to Opportunity, but also to Motivation and Capacity. Possibly here too there is an equilibrium effect: participatory management makes employees feel they have more opportunity to take an active part, which in time can lead to greater Motivation and more confidence in their own ability (Capacity).

Conclusions and recommendations

For the first time individual participatory behaviour within types of consultation has been studied and it has become clear that, until now, very little attention has been paid to this in either research or practice. Only when employees participate actively in the consultation do they feel they have had a major influence on decisions and are positive about themselves and the organisation. Team performance also improves (to a limited degree) and there is more involvement with the consultation group.

This is not achieved simply by setting-up forms of consultation. Positive effects do not take place unless the implementation of consultation leads to behavioural changes. This proves the principle that within consultation forms far more attention must be paid to the behaviour of individual employees. Participatory behaviour appears to be the 'missing link' between the setting-up of consultation systems and the achievement of positive effects. It would also appear that the effect is greater when it results in actual influence over decisions.

The study also made clear which factors have most influence on the creation of participatory behaviour. First and foremost it has been shown that the generic Triade approach is supported. Employees who prior to the consultation state that their Motivation, Capacity and Opportunity are high demonstrate more participatory behaviour during the consultation. They more often prepare themselves, more often express an opinion, ask more questions and also ask other people their opinions more often. The Triade factors also appear to be influenced by different specific group and individual factors.

Organising consultation also makes it easier to stimulate people who are slower to demonstrate spontaneous participatory behaviour to make a contribution. This distinguishes organised forms of participation from voluntary participatory behaviour (OCBs). The study makes it clear that various factors that play a role in the generation of voluntary behaviour play a far less significant role in the active participation of employees within organised forms of consultation (such as different job characteristics and the experienced support from the organisation). In organised forms of consultation participation is a component of the formal organisation whereas OCBs occur 'alongside' that which is formally expected.

The combination of the generic Triade measuring of specific factors that influence this has greatly increased the understanding of how consultation works. Chapter 9 describes a number of recommendations for further study:

- > The theoretical model should be developed further with particular attention being paid to the manner in which factors influence each other. This study has shown that in every case the groups involved must vary in size, specific form characteristics and group norms.
- > The results of the quantitative study could be supplemented with more qualitative data so that more insight is gained in, for example, group dynamics processes and the expectations of colleagues and managers. This could be achieved via interviews with respondents from whom quantitative information is also available (a quasi-experimental topic, whereby different measurements related to a single topic are taken).
- > Such a topic can also increase understanding of the dynamics of factors in timing, including equilibrium effects: the manner in which Motivation, Capacity and Opportunity influence each other in the timing.
- > Further study of several specific factors, such as the influence of intelligence, knowledge and skills, is desirable.
- > More study of the Triade model in other settings (other types of behaviour, organisations and cultures) is desirable now it has been shown that, compared to other behaviour models, this model can make an important contribution towards understanding behaviour.

The study has also resulted in various recommendations for consultation in practice:

- > First and foremost it has shown that it is worth continuing to organise consultation. If it takes into account the outcomes of this study it can lead to a whole range of positive effect for both individuals and the organisation. Forms of consultation also enables people who would not otherwise be quick to participate to be actively involved.
- > Simply setting-up consultation is not enough to achieve positive effects. When developing the consultation it is important that active participation is stimulated by paying attention to Motivation, Capacity and Opportunity at an individual level.
- > A better tuning of the objective of the consultation and what is discussed when is important. Ambiguity regarding this has a negative effect on active participation. When employees feel they have influenced decisions they play a more active role, which leads to more positive effects for the individual and the organisation.
- > In many groups employees indicate they feel they have very little, or no, opportunity or support. Their participation can be stimulated by asking their opinion (which happens relatively infrequently). Asking somebody for their opinion also appears to make a relatively high contribution towards the achievement of positive effects.

SUMMARY

- > Investigate what works and what does not work in your own situation. Determine which factors can be influenced in order to improve the functioning of the consultation.
- > Make sure participation is embedded in the organisation's HR policy. Participation demands the individual development of both managers and employees.

Curriculum Vitae

Patrick Vermeulen studeerde Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Katholieke Universiteit Brabant, inmiddels Tilburg University. Tijdens zijn studietijd raakte hij meer en meer betrokken bij medezeggenschap en medebestuur, onder meer als lid van de Universiteitsraad. Vanaf 1998 is hij verbonden aan GITP. Eerst als stagair met een onderzoek naar het functioneren van Europese ondernemingsraden, later als begeleider van ondernemingsraden en bestuurders. Sinds april 2011 is hij directeur GITP Medezeggenschap.

Hij heeft meerdere publicaties op zijn naam staan, waaronder de boeken 'Professionele participatie' (2004) en 'HR-instrumenten binnen de OR' (samen met Emiel van Eijk, 2010). Daarnaast heeft hij vele artikelen en boekbijdragen gepubliceerd op het terrein van medezeggenschap en betrokkenheid en is een veelgevraagd spreker op conferenties/studiedagen. Patrick is verder medeoprichter en eerste voorzitter van de Beroepsvereniging voor Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Patrick Vermeulen is getrouwd met Mirelle Voskes. Samen zijn zij de trotse ouders van Floor en Liselot.

Bijlagen

Bijlage A. Betrouwbaarheden constructen

In tabel A.1 is voor de verschillende effectschalen aangegeven wat de betrouwbaarheden zijn van de constructen in de voor- en de nameting (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties).

Schaal (aantal items)	Voorbeelditem	(Cronbachs alpha) en N	Bijzonderheden
Invloed op beslissingen (4)	Mijn bijdrage wordt serieus genomen	,851 (N = 236)	voormeting
<i>idem</i>	<i>Mijn bijdrage is serieus genomen</i>	,835 (N = 212)	<i>nameting</i>
Intrinsieke psychosociale voordelen (3)	Het leveren van een bijdrage aan het overleg maakt mijn werk interessanter	,779 (N = 241)	
<i>idem</i>		,728 (N = 212)	<i>nameting</i>
Extrinsieke voordelen (2)	Als ik een actieve bijdrage lever aan het overleg, word ik meer gewaardeerd binnen de organisatie	,709 (N = 241)	
<i>idem</i>		,696 (N = 212)	<i>nameting</i>
Werktevredenheid (6)	Ik ben tevreden met mijn huidige baan	,737 (N = 212)	
Teamprestatie (3)	Dit overleg doet het werk zeer effectief	,786 (N = 212)	
Betrokkenheid bij de organisatie (3)	Ik vertel met trots aan anderen dat ik deel uitmaak van deze organisatie	,853 (N = 241)	
Betrokkenheid bij de overleggroep (3)	Ik voel me thuis bij de waarden die het overleg uitdraagt	,838 (N = 241)	

Tabel A.1 Betrouwbaarheden effectschalen

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

In tabel A.2 is voor de verschillende specifieke factoren die volgens het theoretisch model van invloed zijn op Motivatie, aangegeven wat voor deze schalen de betrouwbaarheden zijn (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties).

Schaal (aantal items)	Voorbeelditem	(Cronbachs alpha) en N	Bijzonderheden
Taakkenmerken			
Autonomie in het werk (3)	Ik kan mijn werk naar eigen inzicht uitvoeren	,649(N = 241)	
Afwisseling in werk/ Variatie in vaardigheden (3)	Mijn werk is erg afwisselend	,615(N = 241)	
Feedback van het werk (3)	Bij het doen van het werk kan ik er gemakkelijk achter komen hoe goed ik het doe	,659	
Waarden en normen			
Waarde participatief gedrag (3)	Mee kunnen beslissen over werkgerelateerde zaken is voor mij belangrijk	,828(N = 212)	
Waarde plek voor participatief gedrag (3)	Het overleg is voor mij de belangrijkste plek waar ik invloed kan uitoefenen op besluitvorming	,711(N = 212)	
Groepsnorm (4)	Het is binnen het overleg gebruikelijk om je voor te bereiden op het overleg	,771(N = 212)	Beschrijvingen per gedraging
Ervaren steun			
Ervaren organisatie-ondersteuning (5)	De organisatie waar ik werk vindt het leveren van een bijdrage aan het overleg erg belangrijk	,572(N = 212)	Relatief lage betrouwbaarheid. Verwijderen items levert geen bijdrage ¹
Vertrouwen			
Vertrouwen (4)	Overlegdeelnemers kunnen bij het uitvoeren van taken op elkaars steun rekenen	,799(N = 166)	Schaal is aangepast na pilot
Wantrouwen (3)	Sommige dingen kun je binnen het overleg beter niet zeggen	,639(N = 212)	

Tabel A.2 Betrouwbaarheden schalen specifieke factoren: Motivatie

¹ Waarschijnlijk is het construct inherent heterogeen.

In Tabel A.3 is voor de verschillende specifieke factoren die volgens het theoretisch model van invloed zijn op Capaciteit, aangegeven wat voor deze schalen de betrouwbaarheden zijn (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties).

Schaal (aantal items)	Voorbeelditem	(Cronbach's alpha) en N	bijzonderheden
Intelligentie, kennis en vaardigheden			
Opleidingsniveau	n.v.t.	n.v.t.	Opleidingsniveau is in het onderzoek gebruikt als vervangende variabele (zie hoofdstuk 6)
Ervaren steun			
Steun collega's (3)	Mijn collega's helpen mij om een bijdrage te leveren aan het overleg	,819(N = 166)	Schaal is aangepast na pilot
Steun leidinggevende (3)	Mijn leidinggevende moedigt mij aan om een bijdrage te leveren aan het overleg	,915(N = 166)	Schaal is aangepast na pilot
Persoonlijkheid			
Extraversie (6)	Legt gemakkelijk contact	,768(N = 212)	
Vriendelijkheid (6)	Gelooft in de goede bedoelingen van anderen	,687(N = 202)	
Consciëntieusheid (6)	Houdt van orde en regelmaat	,796(N = 212)	
Stabiliteit (6)	Blijft kalm onder alle omstandigheden	,790(N = 203)	
Openheid (6)	Heeft een onderzoekende geest	,758(N = 211)	
Zelfpresentatie (6)	Heeft er veel voor over om succes te hebben	,741(N = 202)	
Vertrouwen in eigen kunnen (3)	Ik ben trots op mijn vaardigheden om invloed uit te oefenen	,705(N = 166)	Self-efficacy-schaal is aangepast na pilot

Tabel A.3 Betrouwbaarheden schalen beïnvloedende factoren: Capaciteit

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

In Tabel A.4 is voor de verschillende specifieke factoren die volgens het theoretisch model van invloed zijn op Gelegenheid, aangegeven wat voor deze schalen de betrouwbaarheden zijn (zie hoofdstuk 6 voor operationalisaties).

Schaal (aantal items)	Voorbeelditem	(Cronbachs alpha) en N	Bijzonderheden
Vormkenmerken			
Groepsomvang	= formeel aantal deelnemers inclusief voorzitter	n.v.t.	Uitgegaan is van aantal beschikbare emailadressen per groep
Doel overleggroep	Het doel van het overleg is in mijn ogen belangenbehartiging door medewerkers	n.v.t.	
Frequentie van het overleg	= aantal overlegmomenten per jaar	n.v.t.	
Domein	In het overleg worden het volgende type onderwerpen besproken: (strategische) ontwikkelingen van de organisatie als geheel	n.v.t.	
Moment van besluitvorming	In het overleg worden over het algemeen onderwerpen op dit moment besproken: vroeg, bij de eerste gedachtevorming	n.v.t.	
Mogelijkheden voor participatie van deelnemers			
Ervaren mogelijkheden voor participatie (3)	Ik heb de mogelijkheid om beslissingen die mij aangaan te beïnvloeden	,861 (N = 212)	
Participatief leiderschap (3)	De voorzitter vraagt de leden om suggesties	,867 (N = 212)	

Tabel A.4 Betrouwbaarheden schalen beïnvloedende factoren: Gelegenheid

Bijlage B. Vergelijking parametrische en nonparametrische correlatiematrix participatieve gedragingen

		Voorbereid	Vraag gesteld	Mening gegeven	Mening gevraagd
Voorbereid	Pearson Correlation	1	,363	,411	,419
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	223	223	223	223
Vraaggesteld	Pearson Correlation	,363	1	,614	,553
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	223	223	223	223
Mening gegeven	Pearson Correlation	,411	,614	1	,523
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	223	223	223	223
Mening gevraagd	Pearson Correlation	,419	,553	,523	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	223	223	223	223

Tabel B.1 Correlaties

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

		Voorbereid	Vraag gesteld	Mening gegeven	Mening gevraagd
Spearman's rho	Voorbereid	Correlation Coefficient	1,000	,396	,449
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	223	223	223
Vraaggesteld		Correlation Coefficient	,396	1,000	,625
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	223	223	223
Mening gegeven		Correlation Coefficient	,449	,625	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	223	223	223
Mening gevraagd		Correlation Coefficient	,419	,563	,539
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	223	223	223

Tabel B.2 Niet-parametrische Correlaties

	Voorbereid	Vraag gesteld	Mening gegeven	Mening gevraagd
Voorbereid verschil in R	0,000	−0,033	−0,038	0,000
Vraaggesteld	−0,033	0,000	−0,011	−0,009
Mening gegeven	−0,038	−0,011	0,000	−0,016
Mening gevraagd	0,000	−0,009	−0,016	0,000

Tabel B.3 Verschillen

Bijlage C. Discriminantanalyse clusters

In de onderstaande tabellen staan de gegevens van de discriminantenanalyse voor de cluster 3 (hoge afwijkingsscores op alle Triade-factoren), cluster 4 (lage M, hoge C en in mindere mate G) en cluster 5 (lage M en C, gemiddelde G). Weergegeven zijn steeds de gemiddelde scores en standaarddeviaties op de drie gedragingen. Daarnaast zijn de gegevens van een t-toets (Independent Samples T-test) opgenomen, waarmee onderzocht is in hoeverre de scores van respondenten binnen de clusters op feitelijk gedrag afwijken van de rest van de respondenten.

Cluster 3 (hoge M, C en G) en participatief gedrag

	cluster	N	Gem.	SD	t	Df.	Sig. (2-tailed)	Vershil in gem.
Vragen stellen	3	211	4,34	1,11	12,95	543	0,000	1,69
	rest	334	2,65	1,68				
Mening geven	3	211	4,72	0,46	17,38	543	0,000	1,89
	rest	334	2,84	1,53				
Mening vragen	3	211	4,44	0,69	31,00	543	0,000	2,59
	rest	334	1,85	1,08				

Tabel C.1 Uitkomsten discriminantanalyse cluster 3 in vergelijking met de andere clusters

OVERLEG: NIET VOOR DE VORM!

Cluster 4 (lage M, hoge C en in mindere mate G) en participatief gedrag

	cluster	N	Gem.	SD	t	Df.	Sig. (2-tailed)	Verschil in gem.
Vragen stellen	4	25	1,44	1,11	-5,78	543	0,000	-1,95
	rest	520	3,39	1,68				
Mening geven	4	25	1,60	0,46	-6,81	543	0,000	-2,06
	rest	520	3,66	1,53				
Mening vragen	4	25	2,84	0,69	-0,04	543	0,971	-0,01
	rest	520	2,85	1,08				

Tabel C.2 Uitkomsten discriminantanalyse cluster 4 in vergelijking met de andere clusters

Cluster 5 (lage M en C, gemiddelde G) en participatief gedrag

	cluster	N	Gem.	SD	t	Df.	Sig. (2-tailed)	Verschil in gem.
Vragen stellen	5	96	3,07	1,74	-1,48	543	0,141	-0,28
	rest	449	3,35	1,68				
Mening geven	5	96	4,52	0,60	7,00	543	0,000	1,16
	rest	449	3,36	1,60				
Mening vragen	5	96	1,22	0,42	-12,72	543	0,000	-1,98
	rest	449	3,20	1,51				

Tabel C.3 Uitkomsten discriminantanalyse cluster 5 in vergelijking met de andere clusters